



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYMÁHÁNÍ  
POHLEDÁVEK U PODNIKATELE**

PROPOSAL FOR DEBT COLLECTION IMPROVEMENT IN THE ENTERPRISE

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Michaela Drlíková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Mgr. Helena Musilová**

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Michaela Drlíková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daň
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Helena Musilová</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Pohledávky z právního, daňového, účetního a ekonomického hlediska

Analýza současného stavu (problému) z právního, daňového a ekonomického hlediska

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede podrobnou analýzu řešeného problému v oblasti pohledávek, a to jak z hlediska právních předpisů, tak i z hlediska ekonomického zhodnocení. Na základě rešerše odborné literatury obsažené v teoretické části práce navrhne studentka vhodná řešení problému. V návrzích zhodnotí jejich ekonomickou náročnost, klady a zápory a realizovatelnost v praxi. Ve všech částech bakalářské práce, tj. jak v části teoretické, tak i v části analytické a návrhové, se studentka bude věnovat problému komplexně, s využitím znalostí získaných během studia, se zaměřením na profilové předměty studijního oboru. Studentka se bude věnovat vedle právních aspektů řešeného problému rovněž problematice daní, účetnictví a ekonomickým ukazatelům relevantním pro řešený problém.

### Základní literární prameny:

HULMÁK, M. Občanský zákoník V: závazkové právo: obecná část (§ 1721–2054): Komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-535-0.

JANKŮ M., H. KELBLOVÁ, M. UHLÍŘOVÁ a D. ZAPLETALOVÁ. Nové občanské právo v kostce. Stručný úvod. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-516-9.

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha II. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-46-5.

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha V. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-50-2.

WINTEROVÁ, A. a A. MACKOVÁ. Civilní právo procesní: První část – Řízení nalézací. 7. vyd. Praha: Linde, 2014. ISBN 978-807-2019-403.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá způsoby zajištění a vymáhání pohledávek ve společnosti DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s.. Práce je rozčleněna na 3 základní části: teoretickou, analytickou část a vlastní návrhy řešení. V teoretické části je shrnuto téma z právního, účetního, daňového a ekonomického hlediska. V analytické části jsou zanalyzovány pohledávky společnosti a rozebrány způsoby zajištění a vymáhání pohledávek. V poslední části jsou navrženy vhodná řešení pro zlepšení situace s pohledávkami.

## **Abstract**

This bachelor's thesis deals with ways of indentemity and debt collection in company DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s.. The work is divided into three basic parts: theoretical and analytical part and my own suggestions of solution. The theoretical part will summarize the topic of legal, accounting, tax and economic terms. The analytical part will analyze debts of the company and will discuss ways of indentemity and debt collection. In the last part the appropriate solutions to improve the situation with debts are proposed.

## **Klíčová slova**

pohledávka, závazek, věřitel, dlužník, zajištění pohledávek, vymáhání pohledávek

## **Key words**

debts, engagement, creditor, debtor, indemnity, debt collection

### **Bibliografická citace**

DRLÍKOVÁ, M. *Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 76 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Helena Musilová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2017

.....

Michaela Drlíková

## **Poděkování**

Tímto děkuji vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Heleně Musilové za cenné rady a čas, který mi věnovala při řešení dané problematiky. Dále děkuji řediteli společnosti DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s. za poskytnuté informace pro vypracování bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: POHLEDÁVKY Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO, ÚČETNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA.....	15
2.1 Pohledávka .....	15
2.2 Vznik pohledávek.....	15
2.3 Příslušenství pohledávky.....	16
2.4 Prevence vzniku problémových pohledávek.....	16
2.5 Zajištění a utvrzení dluhů.....	17
2.5.1 Jistota .....	17
2.5.2 Ručení .....	18
2.5.3 Finanční záruka.....	18
2.5.4 Zadržovací právo .....	19
2.5.5 Zástavní právo.....	19
2.5.6 Zajišťovací převod práva .....	20
2.5.7 Dohoda o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů .....	20
2.5.8 Smluvní pokuta .....	21
2.5.9 Uznání dluhu.....	21
2.5.10 Závdek.....	21
2.5.11 Záloha .....	22
2.5.12 Splátkový kalendář .....	22
2.5.13 Směnka.....	22
2.5.14 Notářský zápis se svolením k vykonatelnosti .....	23
2.6 Mimosoudní vymáhání pohledávek .....	23
2.6.1 Vymáhání pohledávky věřitelem .....	23



2.6.2	Vymáhání pohledávky inkasní kanceláří .....	24
2.6.3	Faktoring .....	24
2.6.4	Forfaiting .....	25
2.7	Soudní vymáhání pohledávek .....	25
2.7.1	Řízení nalézací .....	26
2.7.2	Rozhodčí řízení (arbitráž) .....	27
2.7.3	Vykonávací řízení .....	28
2.7.4	Insolvenční řízení .....	30
2.8	Promlčení .....	32
2.9	Prekluze .....	32
2.10	Zánik závazků .....	32
2.11	Pohledávky z účetního a daňového hlediska .....	33
2.11.1	Evidence .....	33
2.11.2	Oceňování pohledávek .....	33
2.11.3	Časové rozlišení pohledávek .....	33
2.11.4	Opravné položky k pohledávkám .....	34
2.11.5	Odpis pohledávek .....	34
2.12	Pohledávky z ekonomického hlediska .....	34
2.12.1	Ukazatele likvidity .....	35
2.12.2	Ukazatele zadluženosti .....	36
2.12.3	Ukazatele aktivity .....	37
2.13	Shrnutí teoretické části .....	38
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA .....	39
3.1	Charakteristika společnosti .....	39
3.2	Základní údaje .....	39

3.3	Předcházení vzniku problémových pohledávek.....	40
3.4	Zajištění pohledávek .....	41
3.5	Mimosoudní vymáhání pohledávek .....	42
3.6	Soudní vymáhání pohledávek .....	42
3.7	Analýza pohledávek za roky 2012 - 2016.....	43
3.7.1	Pohledávky po splatnosti za rok 2012 .....	43
3.7.2	Pohledávky po splatnosti v roce 2013 .....	45
3.7.3	Pohledávky po splatnosti za rok 2014 .....	46
3.7.4	Pohledávky po splatnosti za rok 2015 .....	47
3.7.5	Srovnání pohledávek v roce 2012 - 2015 .....	49
3.8	Pohledávky z účetního a daňového hlediska.....	50
3.9	Pohledávky z ekonomického hlediska .....	51
3.9.1	Ukazatel likvidity.....	51
3.9.2	Ukazatel zadluženosti .....	52
3.9.3	Ukazatele aktivity .....	53
3.10	Shrnutí analytické části .....	54
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ .....	56
4.1	Předcházení vzniku problémových pohledávek.....	56
4.2	Zajištění pohledávek .....	57
4.2.1	Bankovní záruka .....	57
4.2.2	Úrok z prodlení .....	58
4.2.3	Skonto z ceny.....	58
4.2.4	Notářský zápis se svolením k vykonatelnosti .....	59
4.3	Mimosoudní vymáhání.....	59
4.3.1	Faktoring a Forfaiting .....	60

4.4	Soudní vymáhání.....	60
4.4.1	Nálezací řízení .....	60
4.4.2	Rozhodčí řízení.....	61
4.4.3	Vykonávací řízení .....	62
4.4.4	Insolvenční řízení.....	64
4.5	Účetní a daňové hledisko .....	64
4.6	Ekonomické hledisko .....	64
4.7	Shrnutí návrhů a posouzení jejich realizovatelnosti v praxi .....	64
ZÁVĚR .....		66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		68
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....		72
SEZNAM GRAFŮ .....		73
SEZNAM VZORCŮ.....		74
SEZNAM TABULEK .....		75
SEZNAM PŘÍLOH.....		76

## ÚVOD

Se zajištěním a vymáháním pohledávek má problém většina podnikatelských i nepodnikatelských subjektů. Tomu se dá alespoň částečně zabránit znalostí právních předpisů v oblasti zajištění a vymáhání pohledávek. Kvůli pozdnímu placení pohledávek se věřitelé mohou sami dostat do druhotné platební neschopnosti, což je pro ně nežádoucí. Někteří dlužníci dokonce nezaplatí své závazky vůbec a může tak dojít k vymáhání pohledávky. Věřitelé by si měli své potenciální dlužníky nejdříve prověřit, poté si zajistit své pohledávky, aby předcházeli jejímu nezaplacení. V dalším případě by si měli zvolit vhodný způsob vymáhání pohledávek.

V bakalářské práci spolupracuji se společností DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s.. (dále jen DOLS). Společnost DOLS se zabývá především výrobou a prodejem poštovních schránek, oken a dveří. Sídlí v Šumperku a byla založena před téměř 20 lety. Již od počátku své existence má problém s placením pohledávek od svých dlužníků.

V teoretické části rozeberu téma z hlediska právního, účetního, daňového a ekonomického. Vysvětlím základní údaje o pohledávkách a způsoby zajištění a vymáhání pohledávek.

V analytické části představím společnost DOLS a rozeberu současný stav pohledávek. Stručně vymezím dopady nezaplacených pohledávek na účetnictví a daně a provedu finanční analýzu pomocí poměrových ukazatelů.

V další části navrhnou vlastní řešení pro zlepšení situace společnosti na základě teoretických poznatků, které jsem získala při zpracování bakalářské práce.

V závěru shrnu poznatky, které jsem se dozvěděla v průběhu psaní bakalářské práce.

# 1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je na základě spolupráce se společností DOLS zanalyzovat její pohledávky po splatnosti, popsat způsoby zajištění a vymáhání pohledávek a zpracovat reálné a proveditelné návrhy řešení této situace. Společnost DOLS má se zajištěním a vymáháním pohledávek problém již od počátku své existence, což pro ni není vůbec příznivé. Ve většině případů pak věřitelé nemohou sami splácet své závazky a dostávají se do druhotné platební neschopnosti. Na zajištění a vymáhání pohledávek pak padne mnoho času a nákladů, což by nemuselo nastat, kdyby dlužníci platili řádně a včas.

V teoretické části se budu zabývat především způsoby zajištění a vymáhání pohledávek. Nejdříve dané téma rozeberu z právního hlediska. Definuji pojem pohledávka, zmíním se o předcházení vzniku problémových pohledávek, vyjmenuji a vysvětlím způsoby zajištění a vymáhání pohledávek, definuji promlčení a prekluzi a stručně se zmíním o zániku pohledávek. Poté téma rozeberu z účetního, daňového a ekonomického hlediska. Vymezím oceňování pohledávek, odpisy a opravné položky k pohledávkám a dále provedu finanční analýzu pomocí poměrových ukazatelů.

Analytická část a vlastní návrhy řešení je stěžejní část bakalářské práce. V analytické části nejdříve zmíním základní údaje o společnosti DOLS. Rozeberu pohledávky po splatnosti z roku 2012-2016 na základě interních dokladů společnosti. Na základě rozhovoru s ředitelem společnosti DOLS rozepíšu, jak společnost předchází vzniku problémových pohledávek, jak zajišťuje své pohledávky a jak je posléze vymáhá. Na konci této části se zmíním i o oceňování pohledávek, opravných položkách k pohledávkám a odpisech pohledávek a jejich význam pro určení základu daně. Dále provedu finanční analýzu pomocí poměrových ukazatelů.

Ve vlastních návrzích řešení navrhu pro společnost DOLS reálné a proveditelné řešení, jak zlepšit danou situaci s pohledávkami.

V závěru shrnu nejdůležitější poznatky z bakalářské práce.

Dílčími cíli práce je posoudit, zda společnost DOLS dostatečně prověřuje své potenciální kupující a zda si následně vhodně zajišťuje své pohledávky. Dalším dílčím cílem je zjistit, zda společnost DOLS vhodným způsobem vymáhá své dosud neuhrazené pohledávky. Dle mého názoru společnost neprověřuje své kupující,

nedostatečně zajišťuje své pohledávky a nevyužívá všech vhodných způsobů k vymáhání pohledávek. Na základě poznatků z teoretické a analytické části společnosti navrhu optimální řešení na zlepšení situace s pohledávkami.

Ve své bakalářské práci jsem použila metody pozorování, srovnávání, analýzy, syntézy, indukce, dedukce, matematické a statistické metody. Dále budou stručně popsány jednotlivé metody. Základní metodou řešení problému je pozorování, které je cílevědomé a systematické sledování skutečnosti. Srovnávání vyjadřuje zjišťování shodné či rozdílné stránky u dvou či více předmětů například v časové ose. Analýza vyjadřuje myšlenkové rozložení zkoumaného předmětu, jevu, situace, a naopak syntéza vyjadřuje myšlenkové sjednocení částí v celek. Pomocí indukce vyvozujeme obecný závěr na základě poznatků o jednotlivostech a při dedukci přecházíme z obecnějších závěrů k méně obecným. Matematické a statické metody umožňují přesné vyjádření jevů a vztahů mezi nimi (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2007, s. 19 – 23).

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: POHLEDÁVKY Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO, ÚČETNÍHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA**

Tato část bakalářské práce se zabývá pohledávkami z teoretického hlediska. Nejdříve téma rozeberu z právního hlediska. Vymezím zde pojem pohledávka, její vznik a příslušenství, způsoby předcházení vzniku problémových pohledávek, způsoby zajištění a vymáhání pohledávek, vysvětlím pojmy promlčení a prekluze a stručně se zmíním o zániku pohledávek. Na závěr této části rozeberu z účetního, daňového a ekonomického hlediska.

### **2.1 Pohledávka**

Definice pohledávky vyplývá z § 1721 Zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku (dále jen NOZ) (Hulmák, 2014). „*Ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit.*” Pohledávka je tedy právo věřitele požadovat od dlužníka plnění a dlužník má povinnost mu toto plnění poskytnout (Zákon č.89/2012 Sb., § 1721).

Základními subjekty jsou věřitel a dlužník. Dlužník je strana povinná k plnění a věřitel strana oprávněná k plnění (Raban, 2014, s. 20).

### **2.2 Vznik pohledávek**

Pohledávky mohou vznikat ze smluv, z protiprávního činu, nebo z jiné právní skutečnosti dle právního řádu. Nejčastější vznik obchodních pohledávek, tedy pohledávek z obchodních vztahů, je ze smluv. Smlouva vyjadřuje svobodný projev vůle o vzniku pohledávky a závazku mezi stranami i konkrétní obsah této smlouvy (Švarc, 2014, s. 256 - 257).

Smlouva představuje dvoustranný právní úkon, tedy jedna strana učiní návrh na uzavření smlouvy a druhá strana tuto nabídku přijme. Smlouva musí obsahovat podstatné náležitosti, musí z ní plynout vůle navrhovatele být smlouvou vázán v případě

jejího přijetí a musí být určena určité osobě či více osobám. Smlouva vzniká výhradně přijetím nabídky, nikoliv mlčením či nečinností (Švarc, 2014, s. 257 - 258).

## **2.3 Příslušenství pohledávky**

Dle § 513 NOZ jsou příslušenství pohledávky úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s jejím vymáháním.

Po dlužníkovi, který nesplácí svůj dluh včas, může věřitel požadovat úroky z prodlení za podmínky, že se jedná o peněžitý dluh, věřitel splnil všechny své smluvní i zákonné povinnosti a dlužník musí být za své prodlení zodpovědný (Ondřejová, 2015, s. 273).

Je třeba rozlišovat úroky a úroky z prodlení. Úroky představují odměnu pro věřitele za půjčení peněz, zatímco úroky z prodlení jsou sankcí za nedodržení dohodnutých podmínek. Do nákladu spojených s uplatněním pohledávky patří soudní poplatek, náklady právního zastoupení a paušální částka 1 200 Kč pro obchodní transakce (Ondřejová, 2015, s. 292).

Dlužníkovi vzniká povinnost uhradit pohledávku včetně jejího příslušenství. Úhradou pohledávky zaniká i příslušenství (Hulmák, 2014).

## **2.4 Prevence vzniku problémových pohledávek**

Problémové pohledávky jsou považovány za pohledávky nestandardní, pochybné a ztrátové. Podnikatel těmto pohledávkám musí věnovat zvýšenou pozornost, jelikož je zde riziko, že nebudou uhrazeny (Perthen, 2015, s. 8).

Problémovým pohledávkám nelze zcela předejít, lze ale snížit riziko pro vznik těchto pohledávek. Jedno z možných řešení je zjištění informací o svých budoucích odběratelích z různých informačních zdrojů či přímo od něj. Věřitel si může sám zažádat o informace k historii potencionálního dlužníka, ne vždy je to ale vhodné. Dále bude uvedeno několik základních zdrojů pro získání těchto informací. Informace o potenciálnímu dlužníkovi lze částečně zjistit například z veřejné webové adresy [www.justice.cz](http://www.justice.cz), kam obchodní společnosti mají za určitých zákonem daných podmínek povinnost zveřejňovat účetní závěrku a v některých případech i výroční zprávu. Dále je na těchto stránkách dostupný i insolvenční rejstřík, kde jsou evidovány



veškeré právnické či fyzické osoby, proti kterým byl podán insolvenční návrh nebo které ho na sebe samy podaly. Dalším dostupným zdrojem je i Administrativní registr ekonomických subjektů, který je přístupný na webové adrese [www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz). Zde lze kromě informací z obchodního rejstříku získat informace o plátcovství DPH, poskytnutých dotacích, státní podpoře atd. Svého potenciálního dlužníka si věřitel dále může ověřit na přístupné a zpoplatněné webové adrese [www.ceecr.cz](http://www.ceecr.cz), což je Centrální evidence exekucí. Dále je vhodné si u orgánů finanční správy prověřit, zda je náš potenciální dlužník plátcem DPH a zda není veden jako tzv. nespolehlivý plátcem. Existují i omezeně dostupné evidence dlužníků, které jsou spravovány ČNB nebo soukromými subjekty. Věřitel si o tyto údaje může zažádat prostřednictvím svého dlužníka (Perthen, 2015, s. 9 - 12).

Další možností vzniku předcházení problémových pohledávek je smluvní dokumentace. Většina těchto pohledávek pochází ze závazkových smluvních vztahů. Lze doporučit, aby tyto smlouvy byly sepsány písemnou formou s jasně vymezenými podmínkami. Pokud je smlouva uzavřena ústně, může později nastat problém s vymáháním této pohledávky, jelikož si obě strany mohou pamatovat odlišné věci. Ze smlouvy by mělo být zřejmé kdo ji uzavírá, co je jejím předmětem, kdy a za co má být splněno (Perthen, 2015, s. 12 - 14).

## **2.5 Zajištění a utvrzení dluhů**

Zajištění a utvrzení dluhů v soukromém právu představuje zajišťovací instrument, který slouží jako zabezpečení proti selhání povinného subjektu ohledně splnění jeho povinností. Obecně jde o právní prostředky, díky kterým je splnění povinností ze strany povinného pravděpodobnější (Tintěra, Podrazil, Petr, 2016, s. 175).

Dále jsou uvedeny a popsány způsoby zajištění a utvrzení dluhů.

### **2.5.1 Jistota**

Jistota je upravena v § 2012 - 2017 NOZ. Jistota je častým způsobem zajištění závazků. Používá se tehdy, když je dlužník povinen poskytnout zajištění dluhu dle smlouvy či zákona, ale není zde blíže určena jeho podoba. Nejčastěji se jedná o dluh zajištěný

zástavním právem či ručením, mohou to však být kterékoliv jiné způsoby jištění, pokud jim to zákon nezakazuje (Ondřejová, 2015, s. 208).

NOZ v ustanovení § 2013 stanovuje, že nikdo nemusí přijmout věc jako jistotu, která má částku vyšší, než 2/3 obvyklé ceny.

Jistota představuje osobní nebo majetkové zajištění. Typickou osobní jistotou je ručení či finanční záruka. Nejtypičtějším příkladem majetkové jistoty je zástavní právo a zajištění převodem práva (Tintěra, Podrazil, Petr, 2016, s. 178).

Pokud jistota ztratila na ceně, věřitel může dlužníka požádat o doplnění této jistoty. Pokud tak dlužník neučiní, stává se nezajištěná část pohledávky splatná (Zákon č.89/2012 Sb., § 2017).

### **2.5.2 Ručení**

Ručení je upraveno § 2018 - 2028 NOZ. Účastníky toho „trojstranného“ vztahu jsou dlužník, věřitel a ručitel. Ručení se používá v případech, kdy dlužník nedisponuje dostatečným množstvím finančních prostředků nebo jiného majetku, ze kterého by mohl uspokojit svůj dluh v případě jeho nesplnění. Ručitel se tedy zavazuje ke splnění dluhu v případě, že tak neučiní dlužník. Ručením může být zajištěn peněžitý i nepeněžitý dluh. Ručení vzniká prohlášením věřitele, které vyžaduje písemnou formu. Přijetí věřitelem však může mít jakoukoliv formu (Ondřejová, 2015, s. 210 - 211).

Za jeden dluh se může zaručit více ručitelů, potom tedy za dluh ručí společně a nerozdílně. Nesplní-li závazek ve stanovené lhůtě dlužník ani ručitel, věřitel může žalovat kteroukoliv stranu nebo i obě zároveň. Dlužník i ručitel ručí za svůj dluh společně a nerozdílně (Ondřejová, 2015, s. 211 - 212). Se zánikem dluhu zaniká i ručení, které tento dluh zajišťuje (Zákon č.89/2012 Sb., § 2026).

### **2.5.3 Finanční záruka**

Finanční záruka je vymezena v § 2029 - 2039 NOZ. Představuje období bankovní záruky. Hlavní rozdíl je v tom, že výstavcem nemusí být banka. Finanční záruka vzniká prohlášením výstavce v záruční listině, že v případě nesplnění dluhu dlužníkem, splní dluh on sám. Finanční záruka může být za dluh peněžitý i nepeněžitý a vyžaduje

písemnou formu. Lze ní zajistit i dluh, který vznikne v budoucnu (Tintěra, Podrazil, Petr, 2016, s. 188 - 189).

Finanční záruka může být sjednána na dobu určitou. Pokud věřitel neuplatní právo vůči výstavci v době sjednané v záruční listině, záruka zanikne (Zákon č.89/2012 Sb., § 2038).

#### **2.5.4 Zadržovací právo**

Zadržovací právo je upraveno v § 1395 - 1399 NOZ. „*Kdo má povinnost vydat cizí movitou věc, kterou má u sebe, může ji ze své vůle zadržet k zajištění splatného dluhu osoby, jíž by jinak měl věc vydat.*“ (Zákon č.89/2012 Sb., § 1395) Předmětem dražby je hmotná movitá věc. Zadržitel může tuto movitou věc zadržet, pokud má vůči osobě, které věc zadržuje, splatný dluh. To znamená, že vůči této osobě musí mít právní nárok na úhradu určité částky či splnění povinností po lhůtě splatnosti (Dohnal, Galvas, Oliva, 2016, s. 159).

Zákon umožňuje zadržet cizí movitou věc i za předpokladu, že dluh ještě není splatný. To může nastat v situaci, kdy dlužník prohlásí, že svůj dluh nesplní. Další možností je, že u dlužníka nastala situace, kdy je zřejmé, že dluh nesplatí a věřiteli tato situace nebyla před uzavřením dluhu známa. Věřitel může zadržet věc před lhůtou splatnosti dluhu i za předpokladu, že dlužník svůj dluh nezajistí jinak, i když jej podle smlouvy či zákona zajistit měl (Zákon č.89/2012 Sb., § 1395). Věřitel může vymáhat splnění dlužnickových povinností jakýmkoliv zákonem dovoleným způsobem, nikoliv však prodejem zadržené věci (Dohnal, Galvas, Oliva, 2016, s. 160). Zadržovací právo zaniká zánikem zajištěného dluhu (Zákon č.89/2012 Sb., § 1399).

#### **2.5.5 Zástavní právo**

Zástavní právo je vymezeno v § 1309 - 1389 NOZ. Zástavní právo je zajišťovacím prostředkem, který dává věřiteli oprávnění uspokojit se z výtěžku zpeněžení zástavy do ujednané výše, nebo do výše pohledávky s příslušenstvím, nesplní-li dlužník svůj dluh řádně a včas. Způsobilým předmětem zástavy může být kterákoliv obchodovatelná věc.

Předmětem zajištění může být peněžitý i nepeněžitý dluh. V případě pohledávky se zajištění vztahuje i na její příslušenství (Švarc, 2014, s. 275).

Zástavní právo vzniká zástavní smlouvou uzavřenou mezi zástavním věřitelem a zástavním dlužníkem a musí jasně specifikovat zástavu a pohledávku, která je zástavním právem zajištěna. Započetí výkonu zástavního práva musí zástavní věřitel písemně oznámit svému zástavnímu dlužníkovi a zároveň musí uvést způsob uspokojení ze zástavy. Může tak učinit 30 dnů od oznámení započetí výkonu nebo 30 dnů ode dne zápisu do příslušného rejstříku (Švarc, 2014, s. 277). Zástavní právo zaniká se zajištěným dluhem (Kindl, Rozehnal, 2014, s. 263).

#### **2.5.6 Zajišťovací převod práva**

Zajišťovací převod práva je upraven § 2040 - 2044 NOZ. „*Smlouvou o zajišťovacím převodu práva zajišťuje dlužník nebo třetí osoba dluh tím, že věřiteli dočasně převede své právo.*“ (Zákon č.89/2012 Sb., § 2040) Předmětem zajištění je peněžitý i nepeněžitý dluh. V praxi se často rozhoduje mezi zástavním právem a zajišťovacím převodem práva. U zástavního práva při neplnění povinností dlužníkem se věřitel uspokojí z výtěžku zpeněžení zástavy a u zajišťovacího převodu práva se dočasně či podmíněně stává vlastníkem této věci (Ondřejová, 2015, s. 219).

Zajišťovací převod práva je nově převodem s rozkazovací podmínkou, že bude dluh splněn. Věřitel, který je i dočasným vlastníkem věci, je povinen vykonávat ohledně předané věci její prostou správu. Neplní-li dlužník své povinnosti a je v prodlení, stane se převod práva nepodmíněný a dlužník má povinnosti předat věřiteli vše, co je nutné k plnému výkonu převodu práva. Zajištění může poskytnout dlužník i třetí osoba (Tintěra, Podrazil, Petr, 2016, s. 192 - 194).

#### **2.5.7 Dohoda o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů**

Dohodu o srážkách ze mzdy vymezuje § 2045 - 2047 NOZ. Dluh lze zajistit dohodou o srážkách ze mzdy či jiných příjmů pouze se souhlasem zaměstnavatele, pokud nejde k uspokojení práva zaměstnavatele. Touto dohodou lze zajistit jakýkoliv dluh. Náklady spojené s realizací srážek na základě dohody o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů

nese zaměstnavatel, který ale může s uzavřením smlouvy vyslovit nesouhlas. Pokud je ale uzavřeno více dohod, tyto náklady nese dlužník, tedy zaměstnanec (Tintěra, Podrazil, Petr, 2016, s. 195 - 196).

### **2.5.8 Smluvní pokuta**

Smluvní pokutu upravuje § 2048 - 2052 NOZ. Patří mezi způsob utvrzení dluhu a jedná se o smluvní ujednání mezi oprávněným a zavázaným v případě porušení povinností zaplatit plnění v určité výši, a to i v případě, že oprávněnému v důsledku toho nevznikla žádná škoda. Smluvní pokuta může být ujednána i v nepeněžitém plnění a nevyžaduje se písemná forma. Zaplacením této pokuty však nezaniká povinnost dlužníka splatit dluh pokutou utvrzený. Při nepřiměřeně vysoké smluvní pokutě může soud na návrh dlužníka snížit (Tintěra, Podrazil, Petr, 2016, s. 201 - 202).

Je-li ujednána smluvní pokuta, nemá již věřitel právo požadovat od dlužníka náhradu na škodu vzniklou z porušení povinností (Zákon č.89/2012 Sb., § 2050).

### **2.5.9 Uznání dluhu**

Uznání dluhu je vymezeno v § 2053 - 2054 NOZ a vyjadřuje právní jednání v písemné formě, kterým dlužník uznává svůj dluh. Jedná se o způsob utvrzení dluhu. Právo se promlčí za 10 let od uznání dluhu. V případě placení úroků dlužníkem se má za to, že dlužník svůj dluh uznává. Stejně účinky má, pokud dlužník plní částečně svůj dluh (Tintěra, Podrazil, Petr, 2016, s. 203 - 204).

### **2.5.10 Závdavek**

Závdavek je upraven v § 1808 - 1809 NOZ. Ačkoliv závdavek systematicky není řazen jako způsob utvrzení ani zajištění dluhů, funkčně obsahuje zajišťovací funkci. Má tři funkce: důkazní, zajišťovací a penální. Závdavek je pojímán jako institut posilující plnění smluvních povinností a jeho realizace nastává s porušením povinností zavázaného (Tintěra, Podrazil, Petr, 2016, s. 196).

Ke sjednání závdavku může dojít písemně i ústně. Závdavek musí být druhé straně odevzdán nejpozději do uzavření smlouvy a může mít podobu peněžitou

i nepeněžitou (Ondřejová, 2015, s. 240 - 241). Odstoupí-li od smlouvy strana, která závadek vydala, může si druhá strana závadek ponechat. Odstoupí-li od smlouvy naopak strana, která závadek přijala, musí druhé straně vydat dvojnásobek (Janků, 2014).

#### **2.5.11 Záloha**

Dle § 1807 NOZ je záloha to, co dala jedna strana druhé před uzavřením smlouvy. Je účinný zajišťovací prostředek, díky němuž lze poměrně účinně zajistit splnění peněžitého závazku. Poskytnutí zálohy nevyplývá z žádného právního předpisu, tudíž podmínky vyplacení zálohy závisí zcela na dohodě zúčastněných. Záloha může být platba poměrné částky z ceny i cena celá (Pilátová, Richter, 2011, s. 24).

#### **2.5.12 Splátkový kalendář**

Splátkový kalendář bývá spojován s uznáním dluhu. Věřitel za výhodu splátkového kalendáře pro dlužníka vyžádá uznání dluhu. Dle NOZ lze sepsat splátkový kalendář i na již promlčenou pohledávku. Dle nové úpravy se totiž nepožaduje, aby dlužník věděl o promlčení pohledávky. Pokud dlužník podepíše splátkový kalendář v požadované formě, pohledávka je uznána (Dohnal, Galvas, Oliva, 2016, s. 174).

NOZ v ustanovení § 639 stanovuje, že pokud dlužník podepsal splátkový kalendář nebo jiné uznání dluhu, promlčí se právo za 10 let od sepsání dluhu. Pokud dlužník stanoví přesný datum, do kdy dluh splní, promlčí se právo za 10 let od posledního dne určené doby. NOZ v ustanovení § 1931 rovněž stanovuje, že pokud bylo plnění ujednáno ve splátkách a dlužník neplní splátky řádně a včas, má věřitel právo po něm požadovat vyrovnání celé pohledávky, pokud si to strany ujednaly a to nejpozději do splatnosti příští splátky.

#### **2.5.13 Směnka**

Směnka je upravena Zákonem č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový v § 1 - 90 (dále jen ZSŠ). Směnku můžeme rozdělit na vlastní a cizí. Dále se budeme zabývat směnkou vlastní. V praxi se směnka vlastní používá jako utvrzení dluhu, které má přesně stanovenou formu. Obsahuje slib výstavce bezpodmínečně zaplatit sjednanou peněžní

sumu. Je to cenný papír, který zní většinou na řad, což znamená, že se dá právo na zaplacení snadno převádět na další osobu. Vymáhání u soudu probíhá zrychleným způsobem (Raban, 2014, s. 90 - 91).

Předloží-li žalobce splatnou směnku a všechny listiny nutné k uplatnění práva, soud vydá směnečný platební rozkaz, aby žalovaný zaplatil dlužnou částku a náklady spojené s řízením do 15 dnů, nebo aby do tohoto termínu podal námitky (Zákon č. 191/1950 Sb., § 175).

#### **2.5.14 Notářský zápis se svolením k vykonatelnosti**

Notářský zápis se svolením k vykonatelnosti je upraven Zákonem č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád) (dále jen NŘ). Je to druh uznání peněžitého dluhu. Zavázaný účastník může dát povolení k tomu, aby byl proveden výkon rozhodnutí a aby byl takový notářský zápis exekucním titulem v případě, že by své povinnosti neplnil řádně a včas (Zákon č. 358/1992 Sb., § 71a). Notářský zápis o dohodě sepíše na žádost notář. Dohoda musí mít zákonem stanovené náležitosti (Zákon č. 358/1992 Sb., § 71b).

## **2.6 Mimosoudní vymáhání pohledávek**

Přes snahu zabránit vzniku problematických pohledávek tomu nelze zcela zamezit. Věřitel pak musí nalézt nejlepší způsob pro řešení těchto pohledávek. Nejdříve se snaží sám o zaplacení pohledávek po splatnosti, poté volí subjekty jím pověřené s cílem dosáhnout zaplacení pohledávek dlužníkem (Vondráková, 2011, s. 142).

Dále jsou zde uvedeny a popsány způsoby vymáhání pohledávek mimosoudní cestou.

### **2.6.1 Vymáhání pohledávky věřitelem**

Není-li pohledávka uhrazena ve lhůtě splatnosti, činí další kroky k uhrazení této pohledávky zpravidla sám věřitel. Pokud dlužník neplní řádně a včas, následuje upomínka. Nejrychlejší způsob upomínky je telefonický, kde věřitel udá čas k odstranění nedopatření, díky němuž nedošlo k včasné úhradě faktury. Telefonická upomínka je však špatně prokazatelná pro případ dalšího řízení. Upomínání přes elektronickou poštu je z hlediska času stejně efektivní jako telefonická upomínka, je

i více prokazatelné. Není-li faktura uhrazena ani na základě elektronické či elektronickou poštou odeslané upomínky, následuje zpravidla písemná upomínka věřitele, ve které bývá uveden náhradní termín na úhradu faktury. Tato upomínka bývá zasílána doporučenou poštou, případně s dodejkou, nebo se osobně doručuje do rukou dlužníka. Nesplní-li dlužník svoji povinnost ani v náhradním termínu, zasílá se stejným způsobem druhá písemná upomínka. Ideálním výsledkem upomínacího řízení je pro věřitele úhrada dlužné částky. Věřitel však může přijít na to, že se dlužník dostal do finančních problémů. V tom případě je vhodné, aby dlužník podepsal uznání dluhu, jelikož si tím věřitel zlepšuje pozici pro případné soudní řízení. Ve fázi upomínání se věřitel může snažit o dodatečné zajištění pohledávky (Vondráková, 2011, s. 143 - 144).

### **2.6.2 Vymáhání pohledávky inkasní kanceláří**

Věřitel může využít i služeb inkasní kanceláře. Je vhodné, aby se věřitel na inkasní kancelář obrátil co nejdříve po splatnosti pohledávky, neboť úspěšnost vymožení pohledávky klesá se stářím pohledávky, naopak provize inkasním kancelářím stoupá. Kritéria pro výběr inkasní kanceláře mohou být různá, zpravidla to však bývá cena poskytovaných služeb. Inkasní kanceláře by měly být schopny pokrýt celé území republiky, zjistit platební historii dlužníka a jeho aktuální stav bonity, a na základě toho vybrat vhodný způsob vymáhání pohledávky. V případě blížícího se termínu promlčení připravují buď vlastními silami, nebo se spoluprací advokátních kanceláří pro věřitele žaloby, návrhy na vydání platebního rozkazu apod. Věřitel by měl inkasní kanceláři předat maximum dokladů prokazujících existenci pohledávky a inkasní kancelář by měla v případě potřeby věřitele upozornit na nedostatky těchto dokumentů. V případě zjištění vymožitelnosti pohledávky by mělo dojít k uzavření smlouvy mezi věřitelem a inkasní kanceláří (Vondráková, 2011, s. 151 - 153).

### **2.6.3 Faktoring**

Faktoring je odkup krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti faktoringovou společností. Hlavní výhodou faktoringu je tedy rychlé získání peněžních prostředků, a to i před lhůtou splatnosti pohledávky. Faktoringová společnost odkoupí na základě písemné smlouvy od věřitele pohledávku za dlužníkem, a sama se pak stará o její inkaso. Faktoringová společnost se tímto stává věřitelem. Faktoringová společnost



odkupuje pohledávky zpravidla bez dalšího jištění, sama však posuzuje jejich kvalitu a rizikovost jejich dobytnosti. Písemná smlouva uzavřená mezi věřitelem a faktoringovou společností nevyžaduje souhlas dlužníka, s výjimkou případů, kdy je mezi věřitelem a dlužníkem ujednána dohoda vylučující možnost postupu pohledávky. Dlužník musí být obeznámen o změně věřitele (Vondráková, 2011, s. 176 - 177).

Faktoring lze rozdělit na regresní a bezregresní. U regresního faktoringu faktoringová společnost nepřebírá veškeré riziko při nezaplacení dlužné částky dlužníkem. Pokud pohledávka nebude uhrazena ve lhůtě splatnosti, vrací se ke svému původnímu věřiteli. U bezregresního faktoringu přebírá veškeré riziko s neuhrazením pohledávky faktoringová společnost (Vondráková, 2011, s. 177).

#### **2.6.4 Forfaiting**

Forfaiting je úplatné odkoupení v budoucnu splatných pohledávek klienta forfaitingovou společností, které vznikly v rámci realizovaných obchodních případů. Jedná se o odkup bez zpětného postihu, tudíž riziko přechází na forfaitingovou společnost (Havlíček, Břečková, 2015, s. 34).

Jedná se o pohledávky s lhůtou splatností od 90 dnů. Věřitel získá finanční prostředky před lhůtou splatnosti, stejně jako u faktoringu. Hlavní rozdíl je ten, že forfaiting je odkup dlouhodobých pohledávek, kdežto faktoring je odkup krátkodobých pohledávek. Věřitel s forfaitingovou společností sepíše forfaitingovou smlouvu o postoupení pohledávky, která ovšem musí být zajištěna. U forfaitingu nelze sjednat zpětný postih, tudíž veškeré riziko spojené s neuhrazením pohledávky přechází na forfaitingovou společnost. Věřitel obdrží od forfaitéra částku poníženou o náklady forfaitingu (Vondráková, 2011, s. 181).

### **2.7 Soudní vymáhání pohledávek**

V případech, že ani mimosoudní vymáhání pohledávek nedonutilo dlužníka splatit svůj dluh, je třeba přejít na soudní vymáhání pohledávek. Je časově náročnější a dražší, ale mnohdy účinnější. Soudní vymáhání pohledávek je rozděleno na 4 části: řízení nalézací,

rozhodčí řízení, řízení vykonávací a řízení insolvenční a dále jsou zde vysvětleny jednotlivé pojmy a náležitosti s tím spojené.

### **2.7.1 Řízení nalézací**

Nalézací řízení je upraveno Zákonem č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád (dále jen OSŘ). Je to druh civilního procesu, v němž se zjišťuje, co je právem, anebo právo vytváří. Jedná se vlastně o nalézání práva (Winterová, Macková, 2015). Nalézací řízení lze rozlišit na řízení sporné a nesporné. V nalézacím řízení sporném soud řeší spor mezi hmotněprávními zájmy účastníků, zatímco v nalézacím řízení nesporném soud zpravidla žádný spor neřeší. Jde tedy pouze o preventivní funkci (Švarc, 2014, s. 388). Účastníci řízení jsou žalobce (věřitel) a žalovaný (dlužník) (Winterová, Macková, 2015). Soudní řízení je dvoustupňové. Pokud žalobce či žalovaný nesouhlasí s rozsudkem soudu prvního stupně, může podat odvolání (Perthen, 2015, s. 37).

Věcně příslušný je okresní soud, nestanoví-li to zákon jinak (Zákon č. 99/1963 Sb., § 9). Místně příslušný je zpravidla soud žalovaného (Zákon č. 99/1963 Sb., § 84). Řízení se zahajuje návrhem na jeho zahájení, tedy žalobou. Žaloba musí obsahovat zákonem stanovené náležitosti. Žalobce je povinen k návrhu doložit písemné důkazy, jichž se dovolává. Nejčastějším druhem žaloby je žaloba na plnění (Švarc, 2014, s. 402).

Po zahájení řízení soud postupuje co nejrychleji a se snahou, aby byl spor vyřešen smírně (Zákon č. 99/1963 Sb., § 100). Účastníci jsou povinni označit důkazy, které potvrzují jejich tvrzení (Zákon č. 99/1963 Sb., § 120). Důkazní prostředek je prostředek, díky němuž lze zjistit stav věci (Winterová, Macková, 2015). Soud hodnotí důkazy dle své úvahy, přitom přihlíží k tomu, co vyšlo v řízení najevo (Zákon č. 99/1963 Sb., § 132).

Soudní rozhodnutí lze definovat jako výrok soudu, který má závazné důsledky. Řeší právní konflikt, který je předmětem řízení. Při určení toho, kdo má hradit náklady řízení, je základní zásadou zásada úspěchu ve věci. Ta určuje, že účastník, který ve věci neuspěl, hradí náklady řízení účastníkovi, který ve věci uspěl (Winterová, Macková, 2015, s. 306). Má-li účastník částečný úspěch ve věci, uhradí jen poměrnou částku,

kterou mu udělí soud, popřípadě soud rozhodne, že tyto náklady nehradí a zároveň ani nemá nárok na úhradu (Zákon č. 99/1963 Sb., § 142).

Soudní rozhodnutí má formu rozsudku, usnesení a platebního rozkazu (Švarc, 2014, s. 406). **Rozsudek** je veřejný a rozhoduje se v něm o věci samé. Základními vlastnostmi rozsudku je právní moc a vykonatelnost. Právní moc vyjadřuje skutečnost, že je rozhodnutí konečné. Vykonatelnost spočívá v tom, že povinnost uloženou rozhodnutím lze vynutit i proti vůli účastníka (Švarc, 2014, s. 406 - 409).

**Usnesením** se rozhoduje o podmínkách řízení. V určitých případech se však může usnesením rozhodovat o věci samé (o schvální míru) (Švarc, 2014, s. 410).

**Platební rozkaz** je rozhodnutí, které soud vydává v tzv. zkráceném řízení pouze na základě žaloby na zaplacení peněžité částky. V platebním rozkaze soud uloží žalovanému lhůtu 15 dní, aby zaplatil uplatněnou pohledávku, nebo vznesl odpor. Pokud peněžní plnění požadované žalobcem nepřevyšuje částku 1 000 000 Kč, může soud vydat na základě návrhu žalobce elektronický platební rozkaz (Švarc, 2014, s. 410 - 411).

### 2.7.2 Rozhodčí řízení (arbitráž)

Je upraveno Zákonem č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů (dál jen ZRŘ). Patří mezi alternativní řešení sporů. Podmínkou zahájení rozhodčího řízení je existence rozhodčí smlouvy či doložky a návrh na zahájení rozhodčího řízení (Perthen, 2015, s. 40).

Strany se mohou v rozhodčí smlouvě dohodnout, že v majetkových sporech mezi nimi budou rozhodovat rozhodci či rozhodčí soud (Zákon č. 216/1994 Sb., § 2). Poplatek za rozhodčí řízení je sjednán v rozhodčí smlouvě či doložce, případně se poplatek řídí jejich řády a sazebníky. V rozhodčí smlouvě či doložce jsou určena pravidla pro placení těchto poplatků (Perthen, 2015, s. 40).

Rozhodčí řízení probíhá neveřejně a je levnější a rychlejší než soudní řízení (Švarc, 2014, s. 429). Věcná a místní příslušnost je přidělena okresnímu soudu, ve kterém má být úkon proveden (Zákon č. 216/1994 Sb., § 42). Spor je rozhodován soukromými

osobami, kterým se říká rozhodci. Rozhodce si vybírají účastněné strany (Švarc, 2014, s. 428). Rozhodčí řízení se zahajuje podáním žaloby (Zákon č. 216/1994 Sb., § 14).

*„Rozhodčí řízení končí právní mocí rozhodčího nálezu nebo doručením usnesení v těch případech, kdy se nevydává rozhodčí nález.“* (Zákon č. 216/1994 Sb., § 23)

Rozhodčí nález se stává exekučním titulem v okamžiku, kdy rozhodčí nález nabude vykonatelnosti. Na základě rozhodčího nálezu lze zahájit soudní výkon rozhodnutí či exekuci dle exekučního řádu (Švarc, 2014, s. 435).

### 2.7.3 Vykonávací řízení

Pokud dlužník neplní dobrovolně to, co mu bylo přikázáno v řízení nalézacím, může nastoupit řízení vykonávací. Avšak vykonávacímu řízení nutně nemusí předcházet nalézací řízení. Cílem vykonávacího řízení je vynucení či vymožení plnění dlužníka i proti jeho vůli (Winterová, Macková, 2015, s. 15).

Základními předpoklady vykonávacího řízení jsou existence vykonatelného rozhodnutí, nesplnění povinnosti uložení exekučním titulem a návrh na nařízení výkonu rozhodnutí (Jirsa, 2014).

Před zahájením vykonávacího řízení se předpokládá, že oprávněný je o majetku povinného informován, jelikož on sám volí způsob vypořádání a musí uvést potřebné údaje tak, aby zvolený způsob byl proveditelný. V případě, že oprávněný není informován o majetku povinného, může si volit k vymožení plnění exekuci vykonávanou soudním exekutorem dle Zákona č. 120/2001 Sb. exekuční řád (Winterová, Macková, 2015, s. 48).

**Soudní výkon rozhodnutí** je upraven v Šesté části OSŘ. Účastníky řízení jsou povinný a oprávněný. Věcně příslušné k soudnímu výkonu rozhodnutí jsou krajské soudy, nestanoví-li zákon jinak. Místně příslušný je soud povinného (Švarc, 2014, s. 420).

Způsoby výkonu rozhodnutí jsou určeny v OSŘ. Výkon rozhodnutí je rozdělen na tři části: povinnost zaplatit peněžitou částku (*„srážky ze mzdy, přikázání pohledávky, správa nemovité věci, prodej movitých věcí a nemovitých věcí, postižení závodu a zřízení soudcovského zástavního práva k nemovitým věcem“*), povinnost zaplatit jinou, než peněžitou částku (*„vyklizení, odebrání věci, rozdělení společné věci,*

*provedení prací a výkonů“), prodej zástavy (prodej zastavených movitých a nemovitých věcí, věcí hromadných a souborů věcí, příkazání zastavené peněžité pohledávky a postižení zastavených jiných majetkových práv).“ (Zákon č. 99/1963 Sb., § 258)*

Vykonávací řízení může být třífázové: nařízení výkonu, provedení výkonu, rozvrh z výtěžku. Ve fázi nařízení výkonu jde o to, aby soud prověřil, zda jsou splněny podmínky pro vymáhání pohledávky. Na provedení výkonu se podílí třetí osoby (exekutor, soudce) a jde zde o vydobytí vymáhaného plnění. Rozvrh z výtěžku nastane tehdy, pokud má být uspokojeno více věřitelů (Winterová, Macková, 2015, s. 15 - 17).

Narídit výkon rozhodnutí lze pouze na návrh oprávněného. V návrhu také oprávněný uvádí způsob provedení výkonu rozhodnutí (Zákon č. 99/1963 Sb., § 261). O provedení výkonu rozhodnutí se po jeho návrhu postará soud (Zákon č. 99/1963 Sb., § 265). Spolu s výkonem rozhodnutí soud uloží i povinnost úhrady nákladů výkonu rozhodnutí. Oprávněný má nárok na náhradu nákladů vynaložených na výkon rozhodnutí (Jirsa, 2014).

**Exekuce** je upravena Zákonem č. 120/2001 Sb. o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů (dále jen EŘ). Exekuce je ve vztahu k soudnímu výkonu rozhodnutí alternativní způsob vymáhání plnění. Provádí se na základě exekučního titulu, což je zpravidla vykonatelné rozhodnutí soudu. Volbu mezi těmito alternativami činí oprávněný (Winterová, Macková, 2015, s. 58).

Účastníky jsou povinný a oprávněný (Zákon č. 120/2001 Sb., § 36). Exekuci vede soudní exekutor (dále jen exekutor), kterého si zvolí oprávněný v exekučním návrhu (Zákon č. 120/2001 Sb., § 28). Poté, co exekutor zapíše exekuci do rejstříku zahájených exekucí, zvolí způsob, jakým bude exekuce provedena a vydá exekuční příkaz (Zákon č. 120/2001 Sb., § 47).

Základním předpokladem pro volbu exekučního způsobu je zjištění postižitelných hodnot. Může být prováděno i několik způsobů provedení exekuce současně (Winterová, Macková, 2015, s. 66).

Způsoby provedení exekuce jsou *„příkazání pohledávky z účtu u peněžního ústavu, příkazání jiné peněžité pohledávky, prodej movitých věcí, prodej nemovitých*

*věcí, postižení závodu nebo přikázání pohledávky z penzijního připojištění nebo doplňkového penzijního spoření."* (Zákon č. 120/2001 Sb., § 58)

Náklady exekučního řízení tvoří náklady oprávněného a náklady exekuce. Náklady exekuce tvoří především odměna exekutorovi a další věci spojené s exekučním řízením. Tyto náklady hradí povinný (Zákon č. 120/2001 Sb., § 87).

#### **2.7.4 Insolvenční řízení**

Insolvenční řízení je upraveno v Zákoně č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) (dále jen IZ). Pokud má dlužník více věřitelů, které není schopen po delší dobu uspokojit, přestává vykonávací řízení plnit účel. V tomto případě je tedy vhodné řešit vymáhání pohledávek v insolvenčním řízení (Winterová, Macková, 2015, s. 187).

Dlužník je v úpadku pokud má více věřitelů se závazky po lhůtě splatnosti minimálně 30 dnů a tyto závazky není schopen splatit (Zákon č. 182/2006 Sb., § 3). Způsobem řešení úpadku či hrozícího úpadku je konkurs, reorganizace, oddlužení (Zákon č. 182/2006 Sb., § 4).

Insolvenční řízení má zvláštní povahu, není řízením nalézacím ani vykonávacím. Procesním subjektem insolvenčního řízení je insolvenční soud, který rozhoduje o vyhlášení moratoria před podáním insolvenčního návrhu, rozhoduje o insolvenčním úpadku, způsobech jeho řešení a dalších souvisejících otázkách. Insolvenční řízení je zahájeno na insolvenční návrh, který je podán u insolvenčního soudu a který směřuje proti konkrétnímu dlužníkovi. Insolvenční návrh může podat i sám dlužník. Majetková podstata je majetek sloužící k uspokojení dlužnickových věřitelů (Winterová, Macková, 2015, s. 193 - 194).

Věcně příslušné jsou v prvním stupni zásadně krajské soudy. Místně příslušný je krajský soud dlužníka (Zákon č. 182/2006 Sb., § 7).

**Konkurs** je upraven v § 244 - 315 IZ. Podstata spočívá v tom, že se zjištěné pohledávky poměrně uspokojí z výnosu zpeněžení majetkové podstaty. Pokud zákon nestanoví jinak, neuspokojené pohledávky nebo jejich části nezanikají (Zákon č. 182/2006 Sb., § 244). „*Účinky prohlášení konkursu nastávají okamžikem zveřejnění*

*rozhodnutí o prohlášení konkursu v insolvenčním rejstříku.*" (Zákon č. 182/2006 Sb., § 245) Insolvenční správce sepiše majetek dlužníka, který bude tvořit majetkovou podstatu, dokončí seznam pohledávek a vytvoří zprávu o dané situaci s návrhem postupu v řízení (Zákon č. 182/2006 Sb., § 277). Zpeněžení majetkové podstaty probíhá: veřejnou dražbou, prodejem movitých a nemovitých věcí a prodejem majetku mimo dražbu (Zákon č. 182/2006 Sb., § 286). Insolvenční správce sepiše soudu konečnou zprávu, kde je vyčíslení částky, která má být rozdělena mezi věřitele a údaj o výši jejich podílů na této částce (Winterová, Macková, 2015, s. 282). Insolvenční soud přezkoumá správnost návrhu insolvenčního správce a vydá rozvrhové usnesení, v němž bude uvedeno, jaká částka má být vyplacena věřitelům (Zákon č. 182/2006 Sb., § 306).

**Reorganizace** je upravena v § 316 - 364 IZ. Reorganizace se týká výhradně podnikatelů a podstatou je ozdravení závodu dlužníka, z jehož výnosů poměrně uspokojí pohledávky věřitelů (Winterová, Macková, 2015, s. 297). Návrh na povolení reorganizace může podat dlužník či oprávněný věřitel (Zákon č. 182/2006 Sb., § 317). Reorganizační plán se předkládá insolvenčnímu soudu a je v něm vymezeno právní postavení dotčených osob v důsledku reorganizace a kroky směřující k ozdravení závodu dlužníka (Zákon č. 182/2006 Sb., § 338). Splní-li dlužník reorganizační plán, reorganizace je ukončena dle rozhodnutí insolvenčního soudu (Zákon č. 182/2006 Sb., § 362). V opačném případě soud rozhodně o přeměně v konkurs (Švarc, 2014, s. 442).

**Oddlužení** je vymezeno v § 389 - 418 IZ. Oddlužení se týká nepodnikatelů, a to právnických i fyzických osob (Winterová, Macková, 2015, s. 313). Návrh na povolení oddlužení insolvenčnímu soudu podává dlužník (Zákon č. 182/2006 Sb., § 389). Oddlužení lze provést dvěma způsoby: zpeněžením majetkové podstaty či plněním splátkového kalendáře (Zákon č. 182/2006 Sb., § 398). V případě plnění splátkového kalendáře se dlužník zavazuje po dobu 5 let splácet určitou částku nezajištěním věřitelům. Insolvenční správce se stará o dohled nad plněním splátkového kalendáře. Majetek nabytý v průběhu řízení nevstupuje do majetkové podstaty (Švarc, 2014, s. 442 - 443). Pokud dlužník v průběhu řízení vážně poruší své povinnosti, může být oddlužení zrušeno a dlužník vstoupí do konkursu (Zákon č. 182/2006 Sb., § 418). Pokud dlužník plnil řádně a včas své povinnosti, podá insolvenční soud návrh na

usnesení o osvobození pohledávek, které dosud nebyly uspokojeny (Winterová, Macková, 2015, s. 323).

## **2.8 Promlčení**

Promlčení je upraveno v § 609 - 653 NOZ. Promlčecí lhůta je časový úsek, po který může věřitel uplatnit právo u soudu nebo jiného orgánu veřejné moci. Uplynutím této doby se dlužník může zbavit povinnosti splatit svůj dluh, pokud vznesení námitku promlčení. Pokud však dlužník plní promlčený dluh, nemůže požadovat jeho vrácení, jelikož se ze strany věřitele nejedná o bezdůvodné obohacení (Novotný, Budíková, Ivičková, 2014, s. 29). Dle § 629 NOZ trvá promlčecí lhůta 3 roky. Mohou si však sjednat lhůtu delší či kratší. Promlčecí lhůta však nesmí být kratší než 1 rok a delší než 15 let (Švarc, 2014, s. 312).

## **2.9 Prekluze**

Prekluze je upravena NOZ v § 654. „*Nebylo-li právo vykonáno ve stanovené lhůtě, zanikne jen v případech stanovených zákonem výslovně. K zániku práva soud přihlédne, i když to dlužník nenamítne.*“ (Zákon č.89/2012 Sb., § 654) Po uplynutí této doby nelze dluh plnit ani dobrovolně, neboť by se na straně oprávněného jednalo o bezdůvodné obohacení a musel by plnění vrátit (Švarc, 2014, s. 311).

## **2.10 Zánik závazků**

Zánik závazků upravuje § 1908 - 2009 NOZ. Nejčastějším a nejžádanějším způsobem zániku závazků je splnění. Splnění závazku provede dlužník na své náklady a nebezpečí řádně, včas, na místě a způsobem, jaký byl sjednán (Tintěra, 2013).

Dalšími způsoby zániku závazků jsou dohoda, započtení, odstupné, splnutí, prominutí dluhu, výpověď, odstoupení od smlouvy, následná nemožnost plnění a smrt dlužníka nebo věřitele (Tintěra, 2013).



## **2.11 Pohledávky z účetního a daňového hlediska**

Kromě právního hlediska můžeme pohledávky rozebrat i z hlediska účetního a daňového. Je důležité, aby podnikatelský či nepodnikatelský subjekt pohledávky evidoval ve správné výši dle zákona o účetnictví, případně je i odepsal a tím si snížil daňovou povinnost. Dále je zde vysvětlena evidence, oceňování a časové rozlišení pohledávek, opravné položky k pohledávkám a odpisy pohledávek.

### **2.11.1 Evidence**

Pohledávky se nejčastěji evidují v knize pohledávek, která představuje přehled o pohledávkách a odpovídá především na otázky, jaké pohledávky podnikatel vlastní, v jaké výši a vůči jakým subjektům. Kniha pohledávek nám dále ukazuje přehled o nezaplacených pohledávkách, ale také o jejich případném inkasu (Hodinková, 2015, s. 20). V účtové osnově jsou pohledávky evidovány v účtové třídě 3 - Zúčtovací vztahy. Konkrétně pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé) se evidují v účtové skupině 31 - Pohledávky (Müllerová, Šindelář, 2016, s. 112).

### **2.11.2 Oceňování pohledávek**

Dle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen ZoÚ) se pohledávky oceňují jmenovitou hodnotou či pořizovací cenou (Zákon č. 563/1991 Sb., § 25). Pohledávky můžeme oceňovat ve dvou momentech, a to v okamžiku uskutečnění účetního případu, nebo k okamžiku sestavení účetní závěrky. Podle Českého účetního standardu č. 001 je uskutečnění účetního případu den, ve kterém dojde ke splnění dodávky, splnění peněžitého dluhu, poskytnutí zálohy, postoupení pohledávky aj. U pohledávek v cizí měně je účetní jednotka povinna použít českou i cizí měnu. Přepočet provede dle kurzu České národní banky v pevném či denním kurzu (Müllerová, Šindelář, 2016, s. 111).

### **2.11.3 Časové rozlišení pohledávek**

Pohledávky se z časového hlediska dělí na pohledávky krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé pohledávky mají splatnost do jednoho roku a dlouhodobé mají sjednanou splatnost delší než jeden rok. Pohledávky z obchodních vztahů bývají v praxi většinou krátkodobé (Müllerová, Šindelář, 2016, s. 110).

#### **2.11.4 Opravné položky k pohledávkám**

K okamžiku sestavení účetní závěrky se pohledávky testují, zda nejsou nadhodnocené. Jedná se zejména o pohledávky po splatnosti. Na tyto pohledávky se můžou tvořit opravné položky (Müllerová, Šindelář, 2016, s. 111). Opravné položky k pohledávkám slouží tedy k reálnému vyjádření hodnoty pohledávek. Opravné položky se rozlišují na účetní a daňové (zákonné). Daňová účinnost opravných položek je upravena zákonem o rezervách. Zákonné opravné položky lze tvořit jen na pohledávky, které jsou zachyceny v účetnictví (Štohl, Klička, 2016, s. 79).

Opravné položky se účtují do výdajů (nákladů) a poplatník si může uplatnit ve výdajích (nákladech) pouze zákonné opravné položky a tím si optimalizovat daňovou povinnost. Mohou se vytvářet jednorázově či postupně (Dvořáková, 2016, s. 223). Dle Zákona o rezervách č. 593/1992 Sb., pokud pominou důvody k tvorbě zákonných opravných položek, musí se opravné položky zrušit.

#### **2.11.5 Odpis pohledávek**

Účetní jednotka může pohledávku i zcela odepsat a to v případě, že shledá tuto pohledávku jako nedobytnou. Tento náklad může být daňově účinný v případě, že splňuje některou z podmínek uvedených v Zákoně o daních z příjmů (Štohl, Klička, 2016, s. 10). Jako daňový náklad lze uznat odepsanou hodnotu pohledávky za předpokladu, že o ní bylo účtováno ve zdanitelných výnosech. Účetní jednotka může zaúčtovat i daňově neúčinný odpis na základě vlastního rozhodnutí, např. u promlčených pohledávek či pokud by náklady na vymáhání byly vyšší než hodnota samotné pohledávky. Tento odpis si však nemůže uplatnit ve výdajích (nákladech). Odpis se účtuje do nákladů a je zde nutné analyticky rozlišit, zda se jedná o odpis účetní (daňově neúčinný) či daňový (Müllerová, Šindelář, 2016, s. 160).

### **2.12 Pohledávky z ekonomického hlediska**

Finanční analýza především říká, jak se dá hospodařit s majetkem, z čeho lze finanční zdroje atd. Dále bude vysvětlena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů. Poměrových ukazatelů je celá řada. Jsou zde popsány jen ty, které jsou dle mého

uvážení pro bakalářskou práci důležité a klíčové. Jsou to ukazatele likvidity, zadluženosti a aktivity.

### **2.12.1 Ukazatele likvidity**

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky. Nedostatek likvidity může vyústit v platební neschopnost. Likviditu je možné rozdělit na tři základní ukazatele: okamžitá, pohotová a běžná likvidita (Růčková, 2015, s. 54 - 55).

#### **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita je považována za likviditu 1. stupně a vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky, jimiž jsou peněžní prostředky v hotovosti, na bankovním účtu a volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Do krátkodobých závazků vstupují i krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci. Doporučované hodnoty okamžité likvidity jsou 0,2 - 0,5 (Svobodová, 2015, s. 61).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 1: Okamžitá likvidita (Převzato od Svobodová, 2015, s. 61)

#### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita je považována za likviditu 2. stupně. V čitateli bude oběžný majetek, od kterého se odečtou zásoby, které jsou nezbytnou položkou pro chod firmy. U výrobních podniků se bude pohotová likvidita od běžné podstatně lišit. Doporučované hodnoty jsou 1 - 1,5 (Svobodová, 2015, s. 61).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 2: Pohotová likvidita (Převzato od Svobodová, 2015, s. 61)

#### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita je označována za likviditu 3. stupně a někdy bývá označována jako ukazatel solventnosti. Je to poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Uvádí kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele ze svých oběžných aktiv. Doporučované

hodnoty jsou 1,8 - 2,5. Pro výrobní podnik je přijatelná i hodnota 1,5 (Svobodová, 2015, s. 61).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 3: Běžná likvidita (Převzato od Svobodová, 2015, s. 61)

### **2.12.2 Ukazatele zadluženosti**

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá pro financování aktiv i cizí zdroje. Zkoumá vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. V praxi není možné, aby podnik byl financován pouze z vlastního či cizího kapitálu (Růčková, 2015, s. 64).

Ukazatelů zadluženosti existuje celá řada. V práci jsou vedeny pouze tři, jimiž jsou celková zadluženost, koeficient samofinancování a ukazatel úrokového krytí.

#### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost je základní ukazatel, který bývá považován za ukazatele věřitelského rizika. Vyjadřuje poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím je tato hodnota vyšší, tím je vyšší i riziko věřitelů. Věřitelé tedy preferují nízké hodnoty celkové zadluženosti. Doporučená hodnota se uvádí v rozmezí 30 - 60 % (Růčková, 2015, s. 64 - 65).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 4: Celková zadluženost (Převzato od Růčková, 2015, s. 65)

#### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování je opak celkové zadluženosti a jejich součet je 1. Je to poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Je též považován za jeden z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace podniku (Růčková, 2015, s. 65).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 5: Koeficient samofinancování (Převzato od Růčková, 2015, s. 65)

### **Ukazatel úrokového krytí**

Je to poměr zisku k nákladovým úrokům. Vyjadřuje tedy kolikrát je zisk vyšší než nákladové úroky. Do čitatele se uvádí zisk před zdaněním a úroky (Růčková, 2015, s. 65).

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec 6: Ukazatel úrokového krytí (Převzato od Růčková, 2015, s. 65)

### **2.12.3 Ukazatele aktivity**

Rozbor těchto ukazatelů odpovídá především na otázku, jak lze hospodařit s aktivy a s jejich jednotlivými složkami a také vliv hospodaření na likviditu a výnosnost (Růčková, 2015, s. 67).

Dále jsou zde uvedeny pouze dva ukazatele aktivity, jimiž jsou: doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

#### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek udává, za kolik dnů jsou pohledávky průměrně splaceny (Růčková, 2015, s. 67). Ukazatel by měl vyjít nižší než je doba splatnosti na fakturách. Pokud se tomu tak nestalo, odběratelé nesplácí své závazky včas (Svobodová, 2015, s. 66).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec 7: Doba obratu pohledávek (Převzato od Svobodová, 2015, s. 66)

#### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků udává počet dní, po které jsou krátkodobé závazky neuhrzeny, tedy počet dní, po které podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Obecně platí, že doba obratu závazků by v praxi měla být vyšší než doba obratu pohledávek (Svobodová, 2015, s. 66).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavateli}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec 8: Doba obratu závazků (Převzato od Svobodová, 2015, s. 66)

## 2.13 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem vysvětlila důležité pojmy pro vypracování bakalářské práce. Vymezila jsem pojem pohledávka a uvedla, jak pohledávky vznikají. Dále jsem uvedla příklady, jak se dá předcházet vzniku problémových pohledávek a jaké jsou způsoby zajištění a vymáhání pohledávek. Vysvětlila jsem pojmy promlčení a prekluze a stručně se zmínila o zániku pohledávek. V neposlední řadě jsem pohledávky rozebrala i z účetního, daňového a ekonomického hlediska. Tyto poznatky z teoretické části budou využity při zpracování analytické části a ve vlastních návrzích řešení.

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA**

V této části bakalářské práce nejdříve představím společnost DOLS. Sepíšu základní informace o společnosti a vysvětlím, jak společnost předchází vzniku problémových pohledávek, jak si své pohledávky zajišťuje a jak je posléze vymáhá. Dále zde rozeberu a graficky znázorním pohledávky po splatnosti za roky 2012 – 2016. Tento pětiletý interval jsem si zvolila skrze tříletou promlčecí lhůtu. Pro lepší sledování vývoje finanční analýzy jsem přidala dva roky navíc. Společnost má povinnost podat daňové přiznání a sestavit účetní výkazy za rok 2016 do 1. 7. 2017. Za rok 2016 jsem tedy použila předběžné výkazy, které jsou jen orientační. Dále zde provedu finanční analýzu a zmíním se o opravných položkách a odpisech k pohledávkám.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Společnost vznikla v roce 1992 jako společnost s ručením omezeným. V roce 1998 byla přetransformována na akciovou společnost. V současné době zde pracuje okolo 130 zaměstnanců. Výroba je rozdělena do 3 základních oborů, jimiž jsou kovovýroba, hliníková a plastová výroba. Kovovýroba se zaměřuje především na výrobu listovních schránek a jejich doplňků, regály, zábradlí a schodiště. Hliníková a plastová výroba nabízí především výrobu oken a dveří. Hliníková výroba je dále zaměřena na výrobu fasád (Zatloukal, 2017).

Společnost má převážně nestálé zákazníky z České republiky. Dodává své výrobky a služby především na český trh. Výrobky z oboru hliníkové a plastové výroby jsou dodávány českým odběratelům, nicméně 30 % výrobků z kovovýroby jsou dodávány zahraničním odběratelům (Zatloukal, 2017).

#### **3.2 Základní údaje**

**Obchodní firma:** DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s.

**Právní forma:** Akciová společnost

**Datum zápisu:** 24. února 1998

**Sídlo:** Šumperk, Nemocniční 13, PSČ 78701

**Identifikační číslo:** 25391941

**Předmět podnikání:**

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti 3,5 tuny včetně
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- zámečnictví, nástrojářství

**Základní kapitál:** 14 400 000,- Kč (Justice.cz, 2017)

### **3.3 Předcházení vzniku problémových pohledávek**

Pohledávky společnosti vznikají nejčastěji z obchodních vztahů, tedy z kupních smluv, smluv o dílo a objednávek. Smlouvy i objednávky bývají uzavírány vždy písemně. Odpovědnost za uzavření smluv a následné zaplacení mají všichni zaměstnanci, kteří mají pravomoc tyto smlouvy uzavírat (dále jen obchodník). Obchodník může potvrdit objednávku bez kupní smlouvy či smlouvy o díle jen v případě, že je dodávka hrazena předem. Obchodník potenciálního kupujícího před uzavřením smlouvy vždy prověří. Výjimkou je, pokud má potenciální kupující objednávku pod 10 000 Kč, či pokud je sjednáno zaplacení pohledávky před podepsáním smlouvy. Obchodník zjišťuje potřebné údaje u společnosti Bisnode Česká republika, a. s.. Jedná se o obchodní společnost, která má obrovskou databázi subjektů po České republice i celé Evropě a sleduje bonitu, platební morálku, vývoj těchto subjektů a další potřebné informace. Společnost Bisnode Česká republika, a. s. vyhodnocuje bonitu hledaných subjektů, a na základě toho společnosti doporučí nebo nedoporučí se subjektem uzavřít kupní smlouvu. Společnost DOLS platí za tyto údaje 15.000 Kč ročně a má k dispozici prověření až 200 subjektů. Obchodník si dále prověřuje své potenciální kupující na webové stránce [www.justice.cz](http://www.justice.cz), kde zjistí například výsledek hospodaření subjektu a zda není subjekt v insolvenčním řízení. Každý prověřený kupující se zavede do kmenových dat systému ESO 9. Obchodník je dále povinen sledovat u svých stálých kupujících plnění jejich závazků a postavení na trhu, aby mohl včas odhalit symptomy trvalé platební



neschopnosti a mohl změnit podmínky smluvního vztahu. Obchodník prověřuje bonitu u stálých kupujících vždy při objednávce nad 100 000 Kč (Zatloukal, 2017).

Obchodník obvykle vystavuje fakturu kupujícím se splatností 14 dní. Individuálně si mohou domluvit i delší termín splatnosti, a to 30 denní nebo 60 denní. Nejdelší možná dohodnutá lhůta splatnosti faktur se vystavuje na 90 dní. Nejčastějším způsobem zániku pohledávky je splnění. Pokud však společnost DOLS eviduje u kupujícího dluh i pohledávku, dojde k započtení této pohledávky. Nejvíce pohledávek společnost eviduje do 100 000 Kč. Pohledávky nad 1 000 000 se objevují pouze výjimečně (Zatloukal, 2017).

### 3.4 Zajištění pohledávek

Mezi jedny z nejdůležitějších zajišťovacích instrumentů společnosti patří zálohové faktury. Po stálém a známém kupujícím obchodník požaduje uhradit 30 % částky z celkové pohledávky při podpisu smlouvy, 30 % při montáži a 40 % při předání díla. U nového kupujícího obchodník požaduje uhradit 50 % částky z celkové pohledávky při podpisu smlouvy, 40 % při montáži a 10 % při předání díla. U nově vzniklého subjektu či u subjektu se špatnou platební morálkou na základě vyhodnocení u společnosti Bisnode Česká republika, a. s. se požaduje uhrazení 100 % pohledávky již při podpisu smlouvy (Zatloukal, 2017).

Tab. 1: Přehled zálohových faktur (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

	<b>Stálý kupující</b>	<b>Nový kupující</b>	<b>Pochybný kupující</b>
<b>Při podpisu smlouvy</b>	30 %	50 %	100 %
<b>Při montáži</b>	30 %	40 %	-
<b>Při předání díla</b>	40 %	10 %	-

V případě, že kupující momentálně nemá dostatek peněžních prostředků, obchodník zjišťuje, jestli zde není vhodný způsob zajištění pohledávky. V potaz se bere například bankovní záruka, zástavní právo, zajišťovací převod práva, směnka a další zajišťovací instrumenty. Smluvní pokuta či úroky z prodlení se za pozdní úhradu nesjednávají. Pokud ovšem dojde k vymáhání pohledávky soudně a společnost DOLS v soudním

sporu vyhraje, dlužník je povinen uhradit pohledávku i s příslušenstvím, tedy s úrokem z prodlení daným zákonem (Zatloukal, 2017).

Společnost má u své banky sjednaný kontokorentní účet, při kterém může čerpat do mínusu v případě, že doloží existenci pohledávky před splatností. Jedná se o „skrytý faktoring“ se zpětným postihem, kdy banka poskytuje úvěr společnosti na základě existující pohledávky (Zatloukal, 2017).

### **3.5 Mimosoudní vymáhání pohledávek**

Přejde-li pohledávka do skupiny pohledávek po splatnosti, obchodník začne jednat s dlužníkem. Nejdříve ho telefonicky upozorní o neplnění a vyžádá si písemně postup řešení pohledávky. Pokud platba není stále uhrazena, vyžádá si písemné uznání dluhu a pozastavuje pro něj další výrobu. Pokud je pohledávka po splatnosti více než 30 dnů, obchodník předává potřebné podklady finančně-ekonomickému řediteli (dále jen FEŘ). Ten zasílá dlužníkovi první upomínku. Dále jedná s dlužníkem o možnosti splátkového kalendáře (se ztrátou výhody splátek), pokud zde není jiná možnost. Pokud je pohledávka po splatnosti více než 40 dnů, FEŘ zasílá druhou upomínku a zároveň upozorňuje dlužníka na případné náklady soudního řízení. FEŘ dále jedná o alternativních termínech splatnosti závazku nebo jiných formách úhrady. Je-li pohledávka po splatnosti více než 50 dnů, dochází zpravidla k vymáhání pohledávky soudní cestou. Tato lhůta může být v odůvodněných případech kratší i delší. Jestliže dlužník nemá žádné finanční prostředky ani majetek, pohledávka nepostupuje do soudního řízení z důvodu vysokých nákladů na toto řízení, které nám dlužník zřejmě nebude schopen uhradit (Zatloukal, 2017).

FEŘ dle vlastního uvážení řeší některé pohledávky po splatnosti s inkasní agenturou. Ta prověřuje platební historii dlužníka, jeho současný stav bonity a další potřebné informace a dále se snaží pohledávky vymoci. Náklady na tyto služby jsou různé. Odvíjí se například od lhůty splatnosti pohledávky (Zatloukal, 2017).

### **3.6 Soudní vymáhání pohledávek**

Je-li pohledávka po splatnosti více než 50 dnů, dlužník stále neuhradil svůj dluh a je zde šance na jeho vymožení, FEŘ předává advokátovi veškeré podklady, které má

k dispozici. Ten nejprve sepiše a zašle tzv. advokátní upomínku dlužníkovi. Za sledované roky zaslal advokát společnosti řádově stovky těchto upomínek. Drtivá většina dlužníků zaplatí svůj dluh vůči společnosti již po přijetí této upomínky. Pokud se tak ale nestane, advokát podává žalobu a soud v tzv. zkráceném civilním řízení vydává platební rozkaz. Společnost využívá možnosti elektronického platebního rozkazu kvůli šetření nákladů na toto řízení. Dlužník, neboli žalovaný, může do 15 dnů od vydání platebního rozkazu vznést odpor. Drtivá většina dlužníků nevznáší odpor a svůj dluh zaplatí. Pokud však i po vydání platebního rozkazu dlužník svůj dluh neuhradí, následuje insolvenční řízení nebo exekuční řízení, ve kterém se vydává exekuční příkaz, na jehož základě by měla být pohledávka postupně uspokojována. Advokát dále sleduje v insolvenčním rejstříku, zda není jeho dlužník v úpadku. Je-li dlužník v úpadku, advokát přihlásí pohledávku vůči dlužníkovi do insolvenčního řízení (Klusák, 2017).

### **3.7 Analýza pohledávek za roky 2012 - 2016**

V této kapitole provedu analýzu pohledávek za roky 2012 - 2016. Přehled pohledávek po splatnosti provedu v tabulkách, které jsou uvedeny v tis. Kč a v procentech. Dále v grafu znázorním pohledávky po splatnosti a rozdělím je dle splatnosti.

#### **3.7.1 Pohledávky po splatnosti za rok 2012**

V tabulce jsem rozdělila celkové pohledávky na pohledávky do splatnosti a po splatnosti. Pohledávky po splatnosti jsem dále rozčlenila na pohledávky po splatnosti do 90 dnů, 90 - 180 dnů, 180 - 365 dnů a nad 365 dnů.

V roce 2012 je evidovaných téměř 56 milionů Kč pohledávek, z toho je více než 15,5 milionů Kč po splatnosti. Ty tedy tvoří téměř 28 % z celkových pohledávek. Většina z nich je po splatnosti do 90 dnů a nad 365 dnů. Nejmenší skupinu tvoří pohledávky po splatnosti od 90 – 180 dnů.

Tab. 2: Pohledávky po splatnosti za rok 2012 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

<b>Pohledávky za odběrateli</b>	<b>tis. Kč</b>	<b>%</b>
<b>Celkem</b>	55 849	100
<b>Do splatnosti</b>	40 329	72,21
<b>Po splatnosti</b>	15 520	27,79
<b>Z toho: do 90 dnů</b>	6 869	12,30
<b>90 - 180 dnů</b>	235	0,42
<b>180 - 365 dnů</b>	1 589	2,85
<b>nad 365 dnů</b>	6 827	12,22

Pro lepší přehled jsem vytvořila graf, který zachycuje pouze pohledávky po splatnosti. V grafu jsem si tyto pohledávky rozdělila na pohledávky po splatnosti do 90 dnů, 90 - 180 dnů, 180 - 365 dnů a nad 365 dnů.

Z grafu je zřejmé, že nejvíce těchto pohledávek tvoří pohledávky po splatnosti do 90 dnů a nad 365 dnů, což je pro společnost nežádoucí. Nejméně je však pohledávek po splatnosti od 90 - 180 dnů.



Graf 1: Pohledávky po splatnosti za rok 2012 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

### 3.7.2 Pohledávky po splatnosti v roce 2013

V roce 2013 společnost eviduje pohledávky v celkové výši přes 61 milionů Kč, z toho tvoří pohledávky po splatnosti téměř 27 milionů Kč. Dochází tedy k meziročnímu nárůstu pohledávek zhruba o 5 milionů Kč. Bohužel dochází i k nárůstu pohledávek po splatnosti téměř o 16 % oproti předchozímu roku, což je pro společnost nepříznivé.

Tab. 3: Pohledávky po splatnosti za rok 2013 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

Pohledávky za odběrateli	tis. Kč	%
<b>Celkem</b>	61 273	100
<b>Do splatnosti</b>	34 284	55,95
<b>Po splatnosti</b>	26 989	44,05
<b>Z toho: do 90 dnů</b>	7 559	12,33
<b>90 - 180 dnů</b>	6 500	10,61
<b>180 - 365 dnů</b>	3 257	5,32
<b>nad 365 dnů</b>	9 673	15,79

Z grafu je zřejmé, že stejně jako v roce 2012, i v roce 2013 je největší podíl pohledávek po splatnosti nad 365 dnů. Výše těchto pohledávek narostla o více než 3 % oproti roku 2012. Nejmenší podíl tvoří opět pohledávky po splatnosti od 180 - 365 dnů.



Graf 2: Pohledávky po splatnosti za rok 2013 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

### 3.7.3 Pohledávky po splatnosti za rok 2014

V roce 2014 eviduje společnost pohledávky v hodnotě téměř 58 milionů Kč, což vyjadřuje nepatrný pokles celkových pohledávek oproti roku 2013. Pohledávky po splatnosti činí 28 milionů Kč, což je téměř 52 %. Vyjadřuje to nárůst těchto pohledávek o 8 % oproti roku 2013. Více než polovina celkových pohledávek tvoří pohledávky po splatnosti, což je pro společnost velice nežádoucí.

Tab. 4: Pohledávky po splatnosti za rok 2014 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

Pohledávky za odběrateli	tis. Kč	%
<b>Celkem</b>	57 902	100
<b>Do splatnosti</b>	28 003	48,36
<b>Po splatnosti</b>	29 899	51,64
<b>Z toho: do 90 dnů</b>	4 027	6,96
<b>90 - 180 dnů</b>	532	0,92
<b>180 - 365 dnů</b>	4 760	8,22
<b>nad 365 dnů</b>	20 580	35,54

Společnost eviduje nejvíce pohledávek po splatnosti nad 365 dnů. Tyto pohledávky jsou nejvíce problémové ze všech evidovaných pohledávek a k jejím uhrazením bude docházet velmi obtížně. Nepatrnou část tvoří pohledávky po splatnosti od 90 - 180 dnů.



Graf 3: Pohledávky po splatnosti za rok 2014 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

### 3.7.4 Pohledávky po splatnosti za rok 2015

Celkové pohledávky v roce 2015 činí 49,5 milionů Kč, což vyjadřuje pokles pohledávek zhruba o 8,5 milionů Kč oproti předcházejícímu roku. V tomto roce došlo i k mírnému meziročnímu poklesu pohledávek po splatnosti, tedy o 3 %. Nejmenší skupinu tvoří pohledávky po splatnosti od 90 do 180 dnů.

Tab. 5: Pohledávky po splatnosti za rok 2015 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

Pohledávky za odběrateli	tis. Kč	%
<b>Celkem</b>	49 502	100
<b>Do splatnosti</b>	25 440	51,39
<b>Po splatnosti</b>	24 062	48,61
<b>Z toho: do 90 dnů</b>	3 469	7,00
<b>90 - 180 dnů</b>	618	1,25
<b>180 - 365 dnů</b>	409	0,83
<b>nad 365 dnů</b>	19 566	39,53

Z grafu je zřejmé, že opět drtivou většinu tvoří pohledávky po splatnosti nad 365 dnů, což činí přes 81 % z celkových pohledávek po splatnosti a téměř 40 % z celkových pohledávek. Druhou největší skupinu tvoří pohledávky po splatnosti do 90 dnů, což tvoří téměř 14,5 % z celkových pohledávek po splatnosti.



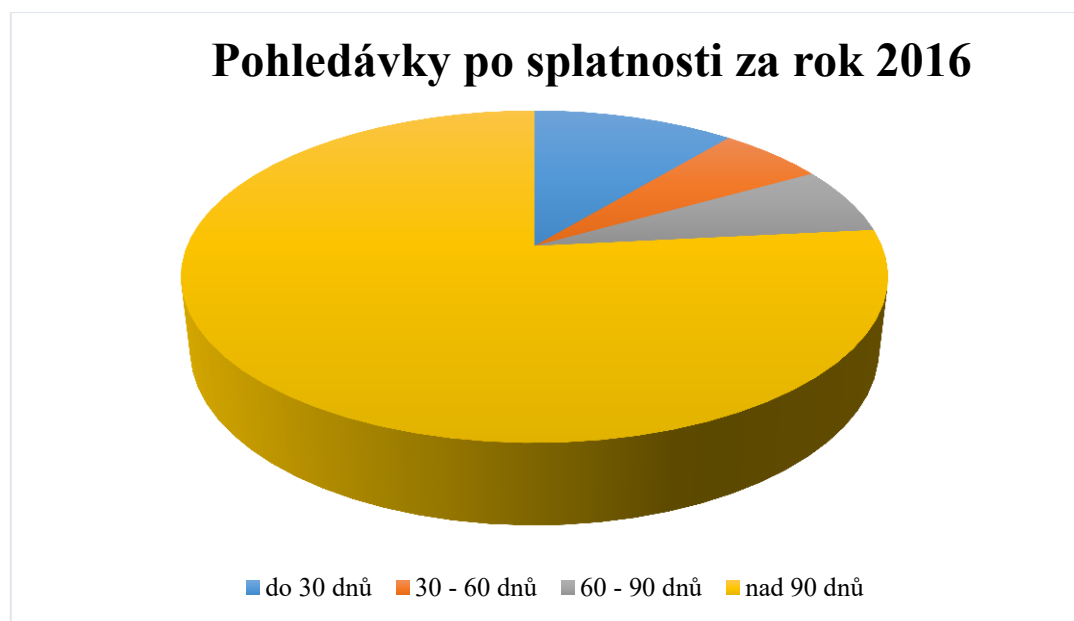
Graf 4: Pohledávky po splatnosti za rok 2015 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

Společnost má k 30. 4. 2017 rozpracovanou účetní závěrku a výroční zprávu za rok 2016. K tomuto datu mám tedy k dispozici pohledávky v odlišném rozčlenění, než doposud. V roce 2016 činí celkové pohledávky 35 695 Kč, což vyjadřuje meziroční pokles zhruba o 14 milionů Kč. Pohledávky po splatnosti tvoří více než 63 % z celkových pohledávek. Je zde vidět patrné snížení neuhrazených pohledávek po splatnosti oproti předchozím rokům.

Tabulka 6: Pohledávky po splatnosti za rok 2016 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

Pohledávky za odběrateli	tis. Kč	%
<b>Celkem</b>	35 695	100
<b>Do splatnosti</b>	22 612	63,34
<b>Po splatnosti</b>	13 083	36,65
<b>Z toho: do 30 dnů</b>	1 386	3,88
<b>30 - 60 dnů</b>	1 164	3,26
<b>60 – 90 dnů</b>	829	2,32
<b>nad 90 dnů</b>	9 704	27,19

Z grafu lze vyčíst, že největší skupinu tvoří pohledávky po splatnosti nad 90 dní a tvoří téměř 75 % z celkových pohledávek po splatnosti. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří pohledávky po splatnosti do 30 dnů.



Graf 5: Pohledávky po splatnosti za rok 2016 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)



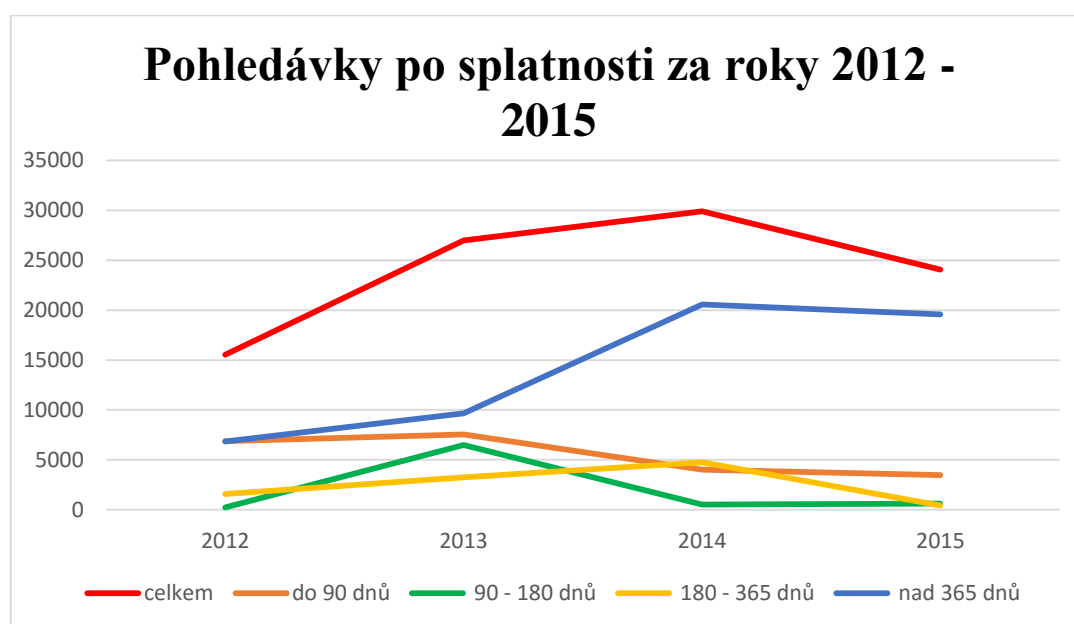
### 3.7.5 Srovnání pohledávek v roce 2012 - 2015

Pro lepší přehled jsem vytvořila tabulku s pohledávkami za všechny sledované roky, tedy za roky 2012 - 2015. Celkové pohledávky mají kolísavý charakter. Nejvíce pohledávek společnost evidovala v roce 2013, tedy více než 61 mil. Kč, a naopak nejméně v roce 2015, tedy téměř 50 mil. Kč. V roce 2012 pohledávky po splatnosti tvořily nejmenší část celkových pohledávek za sledované roky. V roce 2013 tyto pohledávky stoupaly, v roce 2014 dokonce byly pohledávky po splatnosti vyšší než do splatnosti. Nejsilnější skupinu tvoří jednoznačně pohledávky po splatnosti nad 365 dnů.

Tabulka 7: Pohledávky po splatnosti za rok 2012 - 2015 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

<b>Pohledávky za odběrateli (tis. Kč)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Celkem</b>	55 849	61 273	57 902	49 502
<b>Do splatnosti</b>	40 329	34 284	28 003	25 440
<b>Po splatnosti</b>	15 520	26 989	29 899	24 062
<b>Z toho: do 90 dnů</b>	6 869	7 559	4 027	3 469
<b>90 - 180 dnů</b>	235	6 500	532	618
<b>180 - 365 dnů</b>	1 589	3 257	4 760	409
<b>nad 365 dnů</b>	6 827	9 673	20 580	19 566

Z grafu lze vyčíst vývoj pohledávek po splatnosti za roky 2012 - 2015. Pohledávky po splatnosti se do roku 2014 zvyšovaly, v roce 2015 je však vidět pokles. V roce 2015 se snížily i celkové pohledávky. Největší skupinu tvoří jednoznačně pohledávky po splatnosti nad 365 dnů, které mají podobný vývoj jako celkové pohledávky po splatnosti. Tedy do roku 2014 narůstaly, v roce 2015 však mírně klesly. Druhou nejsilnější skupinu tvoří pohledávky po splatnosti do 90 dnů, které mají kolísavý charakter. Pohledávky po splatnosti od 180 - 365 dnů také do roku 2014 narůstaly, v roce 2015 zde vidíme pokles. Poslední skupinu tvoří pohledávky po splatnosti od 90 - 180 dnů, které mají kolísavý charakter.



Graf 6: Pohledávky po splatnosti za roky 2012 – 2015 (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

### 3.8 Pohledávky z účetního a daňového hlediska

Společnost eviduje především pohledávky krátkodobé. Zákonné opravné položky k pohledávkám se řídí Zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Tyto zákonné opravné položky si společnost může uplatnit v nákladech, tudíž snižují základ daně a výslednou daňovou povinnost. Společnost dále tvoří účetní opravné položky k pohledávkám, které si ovšem nemůže uplatnit v nákladech. Pokud jsou pohledávky více než 6 měsíců a méně než 1 rok po splatnosti, tvoří se účetní opravné položky ve výši 50 % nesplacené částky pohledávky, jsou-li pohledávky po

splatnosti více než 1 rok, tvoří se tyto položky ve výši 100 %. Odpisy k pohledávkám se řídí Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Pravidla uplatnění těchto odpisů se použijí obdobně jako u opravných položek (Zatloukal, 2017).

### 3.9 Pohledávky z ekonomického hlediska

V této části provedu finanční analýzu pomocí poměrových ukazatelů. Zhodnotím, jak společnosti vychází likvidita, zadluženost a aktivita za sledované roky.

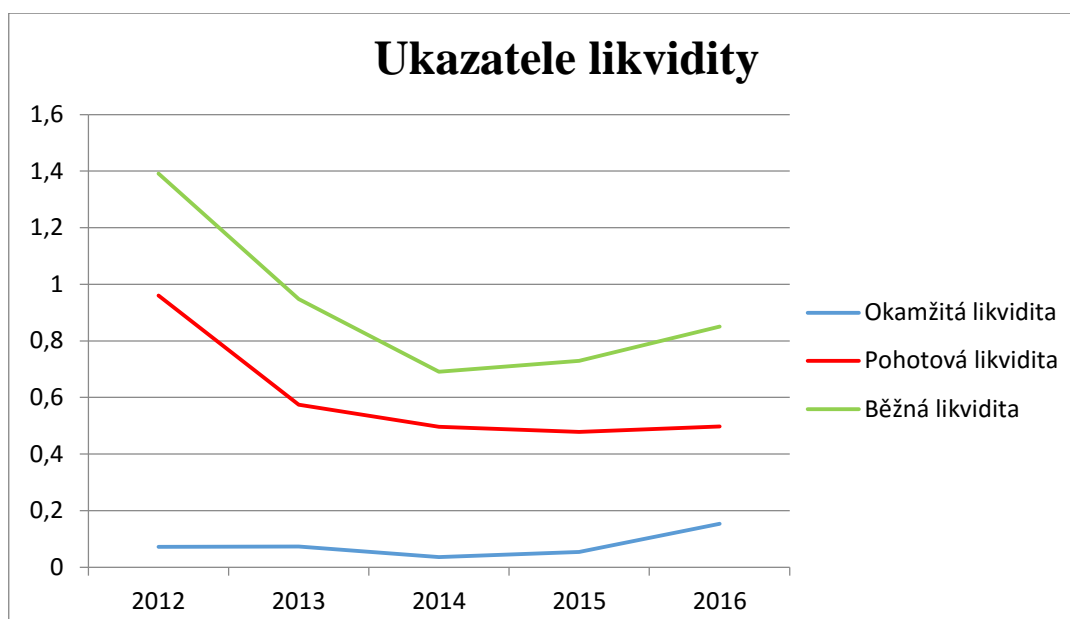
#### 3.9.1 Ukazatel likvidity

Společnost vykazuje velký problém s okamžitou likviditou. Ani v jednom ze sledovaných roků nedosahuje doporučené hodnoty. To je způsobeno nízkým stavem krátkodobého finančního majetku či vysokými krátkodobými závazky. Ani u pohotové či běžné likvidity společnost nedosahuje doporučených hodnot, ovšem v roce 2012 se tomu nejvíce přibližuje. Společnosti hrozí insolvence, tedy že nebude schopna splácet své krátkodobé závazky.

Tab. 8: Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,072	0,077	0,036	0,054	0,153
<b>Pohotová likvidita</b>	0,960	0,604	0,496	0,478	0,497
<b>Běžná likvidita</b>	1,392	0,997	0,691	0,729	0,850

Z následujícího grafu lze vyčíst, že běžná likvidita má do roku 2014 tendenci klesat, v roce 2015 a se však mírně zvýšila. To je způsobeno především úbytkem krátkodobých závazků. V roce 2016 běžná likvidita stále stoupá díky nárůstu oběžných aktiv. Pohotová likvidita má do roku 2016 klesající tendenci, což je nežádoucí. Společnosti klesá oběžný majetek ponížený o zásoby rychleji než krátkodobé závazky. Okamžitá likvidita má kolísavou tendenci. Nejvyšších hodnot dosahuje v roce 2016, ale to ani tehdy nedosahuje doporučených hodnot. Nejvíce kritická je v roce 2014, kdy dosahuje dokonce hodnoty 0,036. V roce 2015 se mírně zvýšila na 0,054 a v roce 2016 se zvýšila na 0,153. To je způsobeno nárůstem krátkodobého finančního majetku a úbytkem krátkodobých závazků.



Graf 7: Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

### 3.9.2 Ukazatel zadluženosti

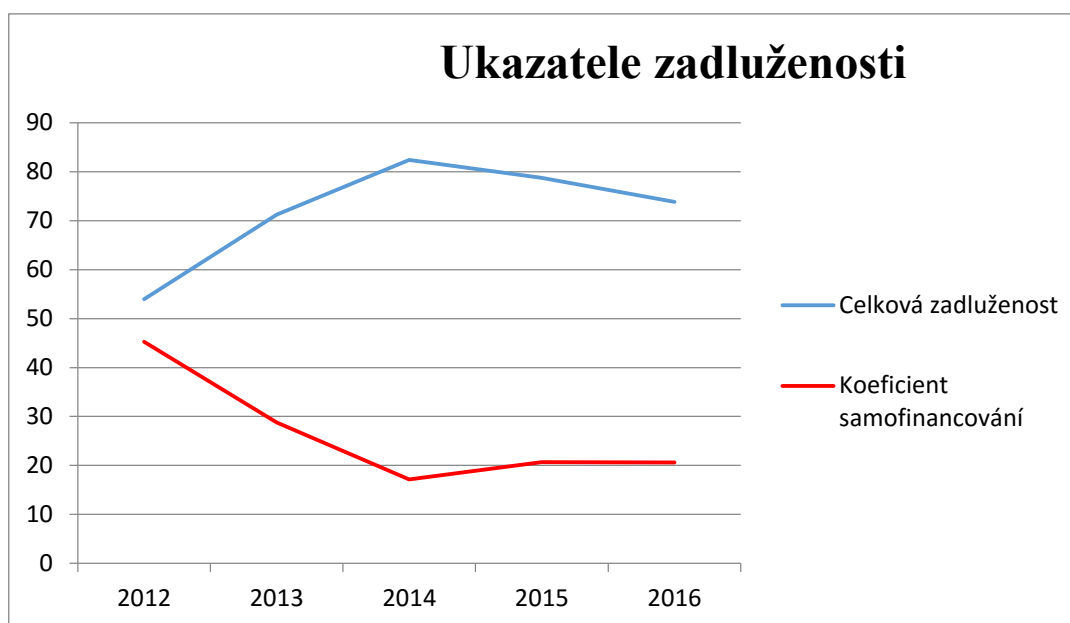
Z níže uvedené tabulky je tedy zřejmé, že společnost je financována především z cizích zdrojů. Jak již bylo zmíněno, věřitelé preferují nízký ukazatel celkové zadluženosti neboli vysoký ukazatel koeficientu samofinancování. V roce 2012 celková zadluženost spadá do doporučeného rozmezí, další roky je ovšem výrazně vyšší. Nejvyšších hodnot dosahuje v roce 2014, což činí 82,39 %. Společnost by tedy mohla mít problém s hledáním nových věřitelů. Ukazatel úrokového krytí nám vychází za roky 2013 a 2014 záporný, jelikož společnost dosáhla záporného výsledku hospodaření. Nejvyšších hodnot dosahuje v roce 2016, kdy zisk před zdaněním a úroky převýšil nákladové úroky 6,7 krát.

Tab. 9: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování interních dokladů společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Celková zadluženost</b>	53,98 %	71,21 %	82,39 %	78,76 %	73,87 %
<b>Koeficient samofinancování</b>	45,24 %	28,79 %	17,15 %	20,66 %	20,61 %
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	2,615	-11,334	-14,543	1,572	6,701

Jak již bylo zmíněno, celková zadluženost je opak koeficientu samofinancování. Celková zadluženost vyjadřuje podíl cizího kapitálu na celkových aktivech, zatímco

koeficient samofinancování vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Graf zadluženosti má tedy zrcadlový tvar oproti grafu koeficientu samofinancování. Zadluženost do roku 2014 narůstá skokem, kdy přesahuje 80 %, v roce 2015 a 2016 však dochází k mírnému poklesu. To je způsobeno především úbytkem krátkodobých závazků z obchodních vztahů, bankovních úvěrů a výpomocí. Společnost má dle mého názoru vysoký podíl celkové zadluženosti a měla by se zaměřit na její snížení, tedy na zvýšením koeficientu samofinancování.



Graf 8: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

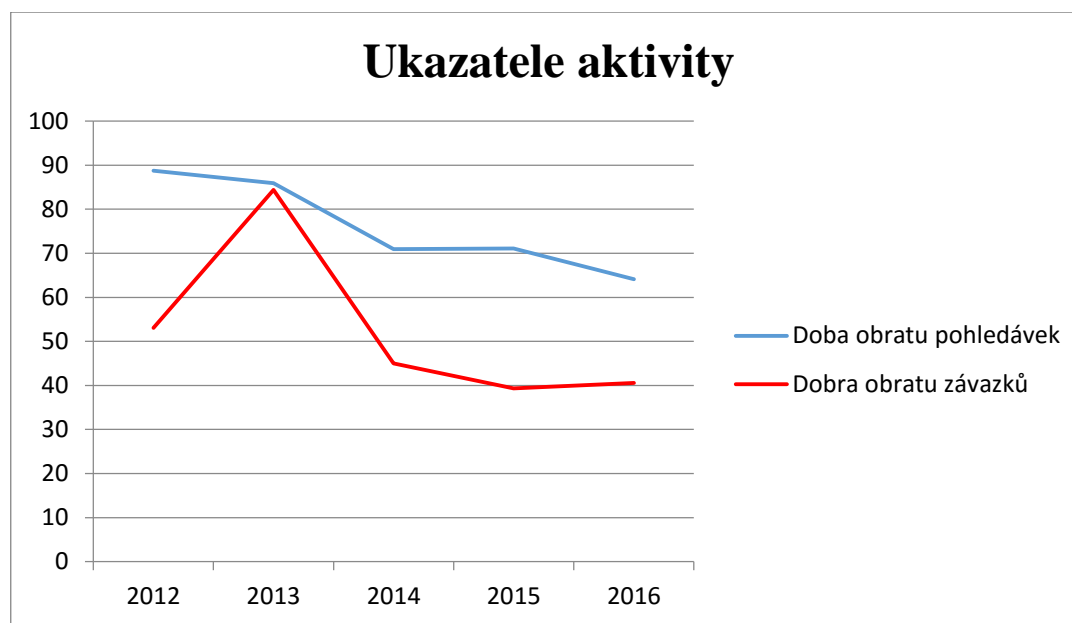
### 3.9.3 Ukazatele aktivity

Doba obratu pohledávek by měla být nižší než doba obratu závazků. Tohle pravidlo pro společnost neplatí pro žádné ze sledovaných let. Z tohoto ukazatele je tedy zřejmé, že společnost má problémy s placením pohledávek. V roce 2013 se však tyto ukazatele téměř rovnají. Znamená to, že pohledávky jsou splaceny za stejnou dobu, za jakou společnost splácí své závazky.

Tab. 10: Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Doba obratu pohledávek</b>	88,714	85,891	70,901	71,077	64,113
<b>Doba obratu závazků</b>	53,097	84,379	44,982	39,358	40,569

Obecně se preferuje dlouhá doba obratu závazků a krátká doba obratu pohledávek. Doba obratu závazků má kolísavou tendenci. V roce 2013 se zvyšuje skokem a rozdíl oproti roku 2012 činí zhruba 30 dní. V tomto roce se doba obratu závazků a pohledávek téměř rovná. V roce 2014 doba obratu závazků klesá skokem. Doba obratu pohledávek má do roku 2014 klesající tendenci, což je žádoucí stav. V roce 2015 se tato doba nepatrně zvýšila, v roce 2016 se však snížila o 7 dní oproti předcházejícímu roku. Nejdelší dobu obratu pohledávek tedy společnost zaznamenává v roce 2012, což činí téměř 89 dní.



Graf 9: Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti)

### 3.10 Shrnutí analytické části

Řešení pohledávek ve společnosti DOLS považují za nedostačující. Společnost eviduje příliš mnoho pohledávek po splatnosti. Největší skupinu tvoří pohledávky po splatnosti nad 365 dní. Tyhle pohledávky ještě nemusí být promlčeny či v prekluzi, ale jejich uhrazení je nejisté. Na vymáhání těchto pohledávek padne mnoho času a nákladů.

Dle mého názoru je největší problém v zajištění pohledávek společnosti. V další části bakalářské práce se zaměřím na efektivnější zajištění a vymáhání pohledávek společnosti. Společnost si s kupujícími nesjednává smluvní pokuty ani úrok z prodlení, což dle mého názoru není vhodné. Kupující tedy nemá motivaci uhradit svůj dluh včas. Z finanční analýzy jsem dále zjistila velké problémy s ukazatelem likvidity, zadluženosti a aktivity. V další části tedy navrhu řešení pro celkové zlepšení situace s pohledávkami.

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ**

Na základě teoretické a analytické části bakalářské práce společnosti DOLS doporučím vhodná a aplikovatelná řešení pro zlepšení situace s pohledávkami a zhodnotím klady, zápory a proveditelnost těchto návrhů. Nejdříve společnosti navrhu řešení z právního hlediska, poté z daňového a účetního a nakonec z ekonomického. Vlastní návrhy řešení z právního hlediska jsem si rozdělila do 3 hlavních skupin: předcházení vzniku problémových pohledávek, zajištění pohledávek a vymáhání pohledávek.

### **4.1 Předcházení vzniku problémových pohledávek**

Informace o kupujícím jsou základním nástrojem předcházení vzniku problémových pohledávek. Prodávající by si měl svého kupujícího v první řadě řádně prověřit, a podle výsledků prověření pokračovat v obchodním vztahu. Pohledávky neznámých subjektů s nedostačující bonitou by měly být dle mého názoru více zajištěny než například pohledávky stálého kupujícího s dobrou platební morálkou.

Společnost DOLS prověřuje své kupující přes volně dostupné webové stránky, např. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik> a dále přes společnost Bisnode Česká republika, a. s., která udává bonitu, platební morálku subjektů a další potřebné informace a upozorňuje na důležité změny těchto subjektů. Prověřuje subjekty po celé ČR i všech zemích Evropy. Společnost DOLS je prozatím s těmito službami spokojená a já jí doporučuji v téhle činnosti pokračovat a i nadále si prověřovat své kupující přes společnost Bisnode Česká republika, a. s. a další volně dostupné informační zdroje.

Obchodník vystavuje faktury kupujícímu s obvyklou splatností 14 dní, individuálně se mohou dohodnout i na delším termínu, tedy až se splatností 90 dní, což se mi jeví jako zbytečně dlouhá doba. Nejdelší termín splatnosti bych doporučila zkrátit na 60 dní, a to pouze v odůvodněných a výjimečných případech.



## 4.2 Zajištění pohledávek

Pouze prověření kupujícího nestačí k zamezení problémových pohledávek. Důležitý následující krok je dostatečně si zajistit své pohledávky. V této části tedy společnosti DOLS navrhnou vhodné zajišťovací instrumenty.

Společnost využívá zálohových faktur uvedených v kapitole 3.5 - Zajištění pohledávek. Doporučuji pokračovat v placení zálohových faktur i nadále. Jejich výše se mi jeví jako dostačující a přijatelná, jak pro prodávajícího, tak pro kupujícího. Dále společnost využívá bankovní záruky, zástavního práva, zajišťovacího převodu práva, splátkového kalendáře, uznání dluhu a výjimečně i směnky. V případě, že kupující momentálně nemá dostatek finančních prostředků na úhradu zálohových faktur, doporučuji pokračovat v těchto zajišťovacích instrumentech. Domnívám se, že nejspolehlivější jmenovaný instrument je bankovní záruka. Nevýhodou bankovní záruky jsou však vysoké náklady.

### 4.2.1 Bankovní záruka

Pro lepší přehled jsem zde uvedla sazebníky poplatků za bankovní záruku. Banky ČSOB, KB a Českou spořitelnu jsem vybrala, protože mají s těmito službami mnoholeté zkušenosti.

Tab. 11: Srovnání poplatků za bankovní záruku (Vlastní zpracování dle csob.cz, sazebnik-kb.cz, csas.cz.)

	<b>ČSOB</b>	<b>KB</b>	<b>Česká spořitelna</b>
<b>Posouzení a zpracování žádosti o bank. záruku</b>	3 000 Kč	individuálně	individuálně, min. 2 000 Kč
<b>Změna záruky</b>	1 500 Kč	individuálně, min. 2 500 Kč	individuálně, min. 2 500 Kč
<b>Poskytnutí záruky</b>	5 000 Kč + závazková odměna	individuálně	individuálně, min. 2 000 Kč
<b>Uplatnění záruky</b>	1 500 Kč	3 000 Kč	1 000 Kč

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že ceny se za jednotlivé služby u různých bank liší. Objektivní sazby poplatků za bankovní záruku nelze určit, ve většině případů se sjednávají individuálně. Náklady jsou dle mého názoru příliš vysoké. Bankovní záruku tedy doporučuji sjednat pouze v případě, že kupující nemá dostatek finančních

prostředků na úhradu zálohových faktur a jeho bonita na základě vyhodnocení u společnosti Bisnode Česká republika, a. s. nevychází dobře. Náklady na bankovní záruku hradí příkazce.

#### 4.2.2 Úrok z prodlení

Společnost si s kupujícím nesjednává žádné úroky z prodlení. Kupující tedy dle mého názoru nemá motivaci uhradit svůj dluh včas. Společnosti doporučuji předepisovat úrok z prodlení ve výši 0,05 – 0,1 % za každý započatý den prodlení. Přesná procentuální výše závisí na dohodě a ochotě kupujícího spolupracovat v případě jeho prodlení a také zda se jedná o stálého či nového kupujícího. Snahou dohodnout se o pozdější úhradě se rozumí, že kupující prodávajícího kontaktuje nejpozději v den splatnosti závazku a sdělí prodávajícímu důvod jeho prodlení a dále navrhne, do kdy dluh nejpozději uhradí.

Tab. 12: Návrh úroku z prodlení (Vlastní zpracování)

0,05 % za každý den prodlení	Stálý kupující se snahou se dohodnout o pozdější úhradě
0,075 % za každý den prodlení	Stálý kupující, nový kupující se snahou se dohodnout o pozdější úhradě
0,1 % za každý den prodlení	Nový kupující

#### 4.2.3 Skonto z ceny

Dále společnosti doporučuji ujednat si s kupujícími skonto z ceny. Jde vlastně o slevu, která bude poskytnuta při včasném uhrazení pohledávky. Myslím si, že pro kupujícího je skonto z ceny silná motivace zaplatit dluh včas. Při úhradě pohledávky v den přijetí či převzetí faktury navrhuji předepsat kupujícímu skonto ve výši 5 % z celkové výše pohledávky. Pokud kupující zaplatí od 2. dne převzetí či přijetí faktury do poloviny lhůty pro uhrazení jeho závazku, doporučuji předepsat skonto ve výši 3 %. V případě, že kupující zaplatí po tomto termínu, ale stále ve lhůtě splatnosti závazku, doporučuji předepsat skonto ve výši 1 % z celkové výše pohledávky. Výše těchto slev je dle mého názoru přijatelná pro prodávajícího i kupujícího.

Tab. 13: Návrh skonta z ceny (Vlastní zpracování)

Skonto z ceny ve výši	Splatnost pohledávky 14 dní
5 %	Při úhradě v den přijetí či převzetí faktury
3 %	Při úhradě od 2. – 7. dne
1 %	Při úhradě od 8. – 14. dne

#### 4.2.4 Notářský zápis se svolením k vykonatelnosti

Společnost téměř nevyužívá notářský zápis se svolením k vykonatelnosti (dále jen NZsSkV). Doporučuji tedy s každým novým kupujícím či stálým kupujícím, kterému bonita na základě vyhodnocení společnosti Bisnode Česká republika, a. s. nevychází dobře, sepsat NZsSkV. Výhodou tohoto zápisu je ušetření nákladů a času na nalézací řízení v soudním sporu. NZsSkV se tedy v případě neplnění povinností ze strany dlužníka stává exekucním titulem. Odměny za NZsSkV jsou uvedené bez DPH.

Tab. 14: Odměna notáři za NZsSkV (Vlastní zpracování dle Vyhláška č. 196/2001 Sb., notářský tarif)

Tarifní hodnota	Odměna v % z výše pohledávky
z prvních 100 000 Kč	2,0 % - nejméně 1 000 Kč
z přebývajících částky až do 500 000 Kč	1,2 %
z přebývajících částky až do 1 000 000 Kč	0,6 %
z přebývajících částky až do 3 000 000 Kč	0,3 %
z přebývajících částky až do 20 000 000 Kč	0,2 %
z přebývajících částky až do 30 000 000 Kč	0,1 %
z přebývajících částky až do 100 000 000 Kč	0,05 %

### 4.3 Mimosoudní vymáhání

K neuhrazení pohledávky může dojít i v případě, že si prodávající kupujícího dostatečně prověřil a dále si pohledávku zajistil. V tomto případě následuje vymáhání pohledávky. Nejprve se prodávající snaží mimosoudně dohodnout o úhradě pohledávky kupujícím. Jestliže není mimosoudní dohoda efektivní, nastupuje soudní vymáhání.

Dle mého názoru společnost dostatečně vymáhá pohledávky svépomocí. Doporučuji jí tedy v této aktivitě pokračovat i nadále.

V případě, že věřitel nebude chtít řešit některé pohledávky po splatnosti soudně, může se obrátit i na inkasní kancelář, která se bude snažit vymoci pohledávku za věřitele. Společnost v současné době využívá služby inkasní kanceláře a je s jejími službami spokojená, proto doporučuji pokračovat v této spolupráci.

#### **4.3.1 Faktoring a Forfaiting**

Bude-li společnost potřebovat peněžní prostředky před dobou splatnosti pohledávky, může se obrátit na faktoringovou či forfaitingovou společnost, nejčastěji banku. V případě, že se společnost rozhodne využít faktoringových služeb, doporučuji sjednat bezregresní faktoring, při kterém veškerá rizika spojená s nezaplacením přechází na faktoringovou společnost. Forfaiting bývá sjednán automaticky bez zpětného postihu, pohledávka ale musí být zajištěna. Věřitel obdrží výši pohledávky poníženou o náklady forfaitingu či faktoringu. Tyto náklady v sobě zahrnují například úrokovou sazbu, marži zohledňující riziko pro nového věřitele a administrativní náklady.

### **4.4 Soudní vymáhání**

V případě, že mimosoudní vymáhání pohledávek přestává být efektivní, nastupuje vymáhání soudní, které s sebou nese více nákladů, ale je mnohdy efektivnější. Nejdříve se soudní spor řeší v nalézacím řízení. Pokud není pohledávka vymožena v nalézacím řízení, dále se pokračuje v řízení vykonávacím případně insolvenčním.

V případě, že kupující nekomunikuje s prodávajícím a jeho pohledávka je po splatnosti, doporučuji prodávajícímu zaslat advokátní upomínku do 30 dnů po splatnosti pohledávky. Pokud dlužník stále nekomunikuje, doporučuji podat návrh na zahájení nalézacího řízení, tedy žalobu.

#### **4.4.1 Nalézací řízení**

Společnosti doporučuji i nadále řešit pohledávky v tzv. zkráceném civilním řízení, jehož rozhodnutí v řízení o peněžitých pohledávkách bývá platební rozkaz. Náklady i čas v tzv. zkráceném civilním řízení jsou nižší než v běžném nalézacím řízení. Elektronický

platební rozkaz je levnější varianta platebního rozkazu, společnosti tedy doporučuji u pohledávek do 1 mil. Kč pokračovat v jeho užívání. K aplikaci tohoto platebního rozkazu je podmínkou disponovat uznaným elektronickým podpisem.

Tab 15: Náklady na zahájení OSŘ vydáním platebního rozkazu a elektronického platebního rozkazu (Vlastní zpracování dle Zákona č. 549/1991 Sb, příloha)

Výše pohledávky	Platební rozkaz	El. platební rozkaz
Do 10 000 Kč	1 000 Kč	400 Kč
10 001 – 20 000 Kč	1 000 Kč	800 Kč
20 001 – 1 mil. Kč	5 % z pohl.	4 % z částky
nad 1 mil. – 40 mil. Kč	5 % z pohl.	-
Nad 40 mil. Kč	2 mil. Kč a 1 % z pohl. převyš. 40 mil. Kč	-

#### 4.4.2 Rozhodčí řízení

V případě, že je ve smlouvě sjednaná rozhodčí doložka lze zahájit rozhodčí řízení, které je alternativním řešením soudního sporu. Je rychlejší a v některých případech i levnější varianta soudního vymáhání pohledávky. Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky jsem si vybrala pouze pro představu a pro srovnání nákladů z rozhodčího řízení s náklady ze zkráceného civilního řízení. Níže uvedený sazebník je tedy pouze jedna z možných variant nákladů na rozhodčí řízení.

Tab. 16: Sazebník nákladů rozhodčího řízení pro tuzemské spory (Vlastní zpracování dle [www.soud.cz](http://www.soud.cz))

Výše pohledávky	Poplatek
do 50 mil. Kč	4 % z pohledávky, nejméně však 10 tis. Kč
do 250 mil. Kč	2 mil. Kč a 1 % z pohl. převyšující 50 mil. Kč
do 1 mil. Kč	4 mil. Kč a 0,5 % z pohl. převyšující 250 mil. Kč
nad 1 mld. Kč	7,75 mil. Kč a 0,25 % z pohl. převyšující 1 mld. Kč

V níže uvedené tabulce jsem porovnála náklady na řešení soudního sporu v tzv. zkráceném civilním řízení a rozhodčím řízení. Dle výsledků uvedených v tabulce

společnosti doporučuji u pohledávek do 500.000 Kč použít výhradně elektronický platební rozkaz, který je v tomto případě nejlevnější variantou. U pohledávek nad 500.000 Kč společnosti doporučuji vymáhat pohledávky v rozhodčím řízení, jelikož se tato varianta stává nejlevnější. Náklady na soudní řízení nese strana povinná, tedy dlužník. Společnost by se měla snažit tyto náklady snížit, jelikož dle mého názoru úhrada nižší dlužné částky je pravděpodobnější a rychlejší.

Tab. 17: Srovnání nákladů platebního rozkazu, el. plat. rozkazu a jednou z možných variant rozhodčího řízení (Vlastní zpracování dle Zákona č. 549/1991 Sb, příloha, [www.soud.cz](http://www.soud.cz))

Výše pohledávky	Platební rozkaz	El. platební rozkaz	Rozhodčí řízení
10 000 Kč	1 000 Kč	400 Kč	10 000 Kč
20 000 Kč	1 000 Kč	800 Kč	10 000 Kč
100 000 Kč	5 000 Kč	4 000 Kč	10 000 Kč
500 000 Kč	25 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
1 mil. Kč	50 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
10 mil Kč	500 000 Kč	-	400 000 Kč

#### 4.4.3 Vykonávací řízení

V případě, že dlužník neplní své povinnosti, které mu byly stanoveny v nalézacím či rozhodčím řízení, nastupuje řízení vykonávací.

Náklady na výkon rozhodnutí jsou výrazně nižší než náklady na exekuci. Nevýhodou však je, že věřitel musí být informován o majetku dlužníka.

Tab. 18: Náklady na výkon rozhodnutí (Vlastní zpracování dle Zákona č. 549/1991 Sb, příloha)

Výše pohledávky	Poplatek
Do 20 000 Kč	1 000 Kč
20 001 – 40 mil. Kč	5 % z pohl.
Nad 40 mil. Kč	2 mil. a 1% přes. 40 mil. Kč

Pokud věřitel není obeznámen s majetkem dlužníka, může si zvolit způsob vymožení pohledávky exekucí vedenou soudním exekutorem. Náklady na exekuci tvoří náklady

věřitele a náklady na exekuci uvedené níže v tabulce. Tyto náklady jsou výrazně vyšší než náklady na výkon rozhodnutí. Poplatky za exekuci jsou uvedeny v ceně bez DPH.

Tab. 19: Náklady na exekuci dle EŘ (Vlastní zpracování dle Vyhlášky č. 330/2001 Sb. §6)

Výše pohledávky	Poplatek za exekuci
Do 3 mil. Kč	15 % (min. 3 000 Kč)
Nad 3 mil. – 40 mil. Kč.	10 %
Nad 40 mil. – 50 mil. Kč	5 %
Nad 50 mil. – 250 mil. Kč	1 %

V níže uvedené tabulce jsem porovnala náklady na výkon rozhodnutí a exekuci. Z tabulky je zřejmé, že náklady na exekuci jsou několikanásobně vyšší než náklady na výkon rozhodnutí. Tyto náklady sice hradí dlužník, ale nižší náklady na soudní řízení budou dle mého názoru rychleji splaceny než náklady vysoké. Pokud bude společnost dostatečně informována o majetku dlužníka, doporučuji využívat soudního výkonu rozhodnutí. V opačném případě se společnost bude muset obrátit na soudního exekutora, který zajistí postižitelné hodnoty dlužníka, zvolí způsob vymáhání a vydá exekuční příkaz.

Tab. 20: Srovnání nákladů za výkon rozhodnutí a exekuci dle EŘ (Vlastní zpracování dle Vyhlášky č. 330/2001 Sb. §6, Zákona č. 549/1991 Sb, příloha)

Výše pohledávky	Výkon rozhodnutí	Exekuce dle EŘ
10 000	1 000 Kč	3 000 Kč
20 000	1 000 Kč	3 000 Kč
100 000	5 000 Kč	15 000 Kč
500 000	25 000 Kč	75 000 Kč
1 000 000	50 000 Kč	150 000 Kč
10 000 000	500 000 Kč	1 000 000 Kč

#### **4.4.4 Insolvenční řízení**

Společnosti doporučuji, aby FER každých 14 dní kontroloval insolvenční rejstřík, zda u některého z dlužníků nebylo zahájeno insolvenční řízení, aby bylo možno pohledávku neprodleně přihlásit do toho řízení. Kontrolu může provádět například na webové stránce <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>, kde je insolvenční rejstřík veřejně přístupný.

#### **4.5 Účetní a daňové hledisko**

Společnost se při vytváření opravných položek a odpisů k pohledávkám řídí právními předpisy, nemohu tedy společnosti navrhnout jiná řešení.

#### **4.6 Ekonomické hledisko**

Společnost má s likviditou velký problém. Za všechny sledované roky vychází pod doporučenou hodnotou. Včasné splácení pohledávek by mělo přispět ke zlepšení likvidity. Společnosti tedy doporučuji řídit se mými návrhy ke zlepšení této situace.

Společnost má vyšší míru celkové zadluženosti než je doporučovaná hodnota. Doporučuji tedy snížit celkovou zadluženost nebo-li zvýšit koeficient samofinancování například hledáním nového akcionáře, který by navýšil vlastní kapitál.

Společnosti vychází doba obratu pohledávek delší než doba obratu závazků, což je velmi nepříznivé. Je tedy potřeba výrazně snížit dobu obratu pohledávek, tedy zaměřit se na včasné splácení pohledávek. Pokud bude společnost dostatečně prověřovat své kupující, vhodně zajišťovat pohledávky, případně je efektivně vymáhat, měla by se doba obratu pohledávek snížit.

#### **4.7 Shrnutí návrhů a posouzení jejich realizovatelnosti v praxi**

Společnosti DOLS jsem navrhla sjednávat si s kupujícími úrok z prodlení a skonto z ceny. To by mělo kupující motivovat hradit své závazky včas. Bankovní záruka se mi jeví jako spolehlivé zajištění pohledávek, která je ovšem nákladná. Dále jsem společnosti doporučila sjednávat NZsSkV, aby se ušetřily náklady na případné soudní vymáhání. Faktoring a forfaiting je dle mého názoru praktické řešení v případě, že



společnost bude potřebovat rychle získat finanční prostředky z pohledávek před splatností. Společnosti dále doporučuji sjednávat si ve smlouvě s kupujícími rozhodčí doložku u pohledávek nad 500 000 Kč, aby se tyto pohledávky mohly vymáhat v rozhodčím řízení. Do 500 000 společnosti doporučuji vymáhat pohledávky v tzv. zkráceném civilním řízení a využívat elektronického platebního rozkazu. V případě, že dlužník neplní své povinnosti uložené z nalézacího řízení a společnost je informována o majetku dlužníka, doporučuji využít soudního výkonu rozhodnutí. V opačném případě společnosti doporučuji se obrátit na soudního exekutora. Dále je třeba každých 14 dní sledovat insolvenční rejstřík, případně své pohledávky přihlásit do insolvenčního řízení.

Návrhy jsem předložila řediteli společnosti DOLS. Kladně se vyjádřil ke skontu z ceny. Je to podle něj pozitivní jev, který by mohl kupující motivovat platit své závazky co nejdříve. Ovšem úrok z prodlení by dle jeho názoru mohl mít negativní dopad na kupující. Kupující by tedy mohl přejít ke konkurenci, která tyto úroky z prodlení nesjednává. Dále se také kladně vyjádřil k NZsSkV, díky kterému se ušetří náklady a čas na soudní řízení. Faktoring a forfaiting je v případě nutného získání peněžních prostředků dobré řešení, které je levnější než úvěr. Ředitele společnosti ovšem nezaujal návrh na vymáhání pohledávek v rozhodčím řízení. S tímto řízením nemá žádné zkušenosti a dává přednost klasickému vymáhání pohledávky ve zkráceném civilním řízení. I do budoucnosti plánuje využívat služeb soudního exekutora, který se sám stará o uspokojování pohledávky (Zatloukal, 2017).

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce je zlepšení systému zajištění a vymáhání pohledávek ve společnosti DOLS.

V teoretické části jsem se zabývala pohledávkami z právního hlediska, účetního, daňového a ekonomického.

V analytické části jsem představila společnost DOLS a popsala způsoby předcházení vzniku problémových pohledávek, zajištění a vymáhání pohledávek. Poté jsem pohledávky rozebrala z účetního a daňového hlediska a provedla finanční analýzu pomocí poměrových ukazatelů.

Ve vlastních návrzích řešení jsem společnosti DOLS doporučila, jak zlepšit současnou situaci s pohledávkami.

Dílčím cílem bylo zhodnotit, zda společnost dostatečně prověřuje své potenciální kupující. Domnívám se, že společnost věnuje dostatečnou pozornost na prověřování svých potenciálních kupujících, které si prověřuje například na dostupné webové adrese <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx> či u společnosti Bisnode Česká republika, a.s.. Společnosti jsem tedy doporučila v této aktivitě pokračovat i nadále.

Dalším dílčím cíle bylo posoudit, zda společnost vhodně zajišťuje či utvrzuje své pohledávky. Společnost využívá především zálohové platby, ve kterých společnosti doporučuji pokračovat. Výše zálohových plateb se mi jeví jako dostačující. V případě, že kupující nemá dočasně volné finanční prostředky, hledá způsob zajištění. Nejčastějšími způsoby jsou bankovní záruka, zástavní právo, zajišťovací převod práva, uznání dluhu či splátkový kalendář se ztrátou výhody splátek. Tento způsob zajištění je do jisté míry efektivní. Společnosti jsem dále doporučila předepisování úroků z prodlení, které mohou být motivací kupujícího zaplatit včas. Další motivací by mohlo být skonto z ceny, které kupujícího motivuje zaplatit svůj závazek ještě před termínem splatnosti. Sepsáním notářského zápisu se svolením k vykonatelnosti by společnost ušetřila čas i náklady na nalézací soudní řízení v případě, že dlužník neplní včas a dobrovolně.

Posledním dílčím cílem bylo zjistit, zda společnost vhodně a efektivně vymáhá své pohledávky. Vymáhání pohledávek věřitelem se mi jeví jako dostačující. Věřitel urguje svého dlužníka jak telefonicky, tak písemnou upomínkou. Společnosti jsem dále doporučila využívat služby faktoringu a forfaitingu v případě, že potřebuje finanční prostředky před dobou splatnosti pohledávky. V případě, že dlužník neplní své závazky

dobrovolně a se společností nekomunikuje, doporučuji zaslat advokátní upomínku nejpozději do 30 dnů po splatnosti pohledávky. V případě, že dlužník i nadále nekomunikuje, doporučuji podat žalobu. Nesplacené pohledávky do 500.000 Kč doporučuji vymáhat ve zkráceném civilním řízení, jehož výsledkem je elektronický platební rozkaz. U pohledávek nad 500.000 Kč doporučuji ve smlouvě sjednat rozhodčí doložku a pohledávku vymáhat v rozhodčím řízení, které je levnější a rychlejší. V případě, že dlužník neplní povinnosti uložené v nalézacím či rozhodčím řízení, společnost provede výkon rozhodnutí nebo exekuci. Dále je důležité pravidelně kontrolovat insolvenční rejstřík a je-li dlužník přihlášen do insolvenčního řízení, je nutné sem přihlásit i jeho pohledávky.

Domnívám se, že jsem splnila cíle bakalářské práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČESKÁ SPOŘITELNA. Bankovní záruky. Csas.cz. [online]. [cit. 2017-04- 27]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/bankovni-zaruky-d00014487>.

ČSOB. Úvěry a záruky. Csob.cz. [online]. © 2017. [cit. 2017-04- 27]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/podnikatele-firmy-a-institute/poplatky-a-sazby/poplatky/uvery-a-zaruky#zaruky>.

DOHNAL, Jakub, Miroslav GALVAS a Jakub OLIVA. 2016. *Obchodní smlouvy*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 214 s. ISBN 978-80-7400-489-6.

DOLS-VÝROBA DVEŘÍ, OKEN, LISTOVNÍCH SCHRÁNEK, A. S. *Účetní závěrka*. Šumperk: DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a. s., 2012 - 2016.

DOLS-VÝROBA DVEŘÍ, OKEN, LISTOVNÍCH SCHRÁNEK, A. S. *Interní dokumenty*. Šumperk: DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a. s., 2017.

DVOŘÁKOVÁ, Veronika. 2016. *Zdaňování příjmů fyzických a právnických osob 2016*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 327 s. ISBN 978-80-7552-035-7.

HAVLÍČEK, Karel a Pavla BŘEČKOVÁ. 2015. *Řízení exportních rizik malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Eupress, 52 s. ISBN 978-80-7408-113-2.

HODINKOVÁ, Monika. 2015. *Účetnictví I: daňová evidence : studijní opora*. 1. vyd. Brno: Sting, spol. s r.o., 111 s. ISBN 978-80-87482-31-5.

HULMÁK, Milan. 2014. *Občanský zákoník V: závazkové právo: obecná část (§ 1721–2054): Komentář*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1344 s. ISBN 978-80-7400-535-0.

JANKŮ, Martin. 2014. *Nové občanské právo v kostce. Stručný úvod*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 311 s. ISBN 978-80-7400-516-9.

JIRSA, J. a kol. 2014. *Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha II*. 1. vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 616 s. ISBN 978-80-87109-46-5.

JIRSA, J. a kol. 2014. *Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha V*. 1. vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 632 s. ISBN 978-80-87109-50-2.

- KB. Záruky. sazebnik-kb.cz. [online]. © 2017. [cit. 2017- 04- 27]. Dostupné z: [http://www.sazebnik-kb.cz/cs/podniky/financovani/zaruky.shtml?\\_ga=1.97054044.2105279285.1493279491](http://www.sazebnik-kb.cz/cs/podniky/financovani/zaruky.shtml?_ga=1.97054044.2105279285.1493279491).
- KINDL, Milan a Aleš ROZEHNAL. 2014. *Nový občanský zákoník: problémy a úskalí*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 303 s. ISBN 978-80-7380-516-6.
- KLUSÁK, M. *Interview*. Klusák Advokátní kancelář, Na hradbách 3213/1A, Šumperk. 20. 2. 2017.
- MÜLLEROVÁ, Libuše a Michal ŠINDELÁŘ. 2016. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 207 s. ISBN 978-80-247-5806-0.
- NOVOTNÝ, Petr. 2014. *Nový občanský zákoník: Smluvní právo*. 1. vyd. Praha: Grada, 230 s. ISBN 978-80-247-5164-1.
- OFICIÁLNÍ SERVER ČESKÉHO SOUDNICTVÍ, *Justice.cz*. [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.
- ONDREJOVÁ, Dana. 2015. *Průvodce uzavíráním smluv po rekodifikaci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 437 s. ISBN 978-80-7478-962-5.
- PERTHEN, Ervín. 2015. *Správa a vymáhání pohledávek v praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 79 s. ISBN 978-80-7478-952-6.
- PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. 2011. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5.
- RABAN, Přemysl. 2014. *Občanské právo hmotné: závazkové právo*. 1. vyd. Brno: Václav Klemm, 528 s. ISBN 978-80-87713-11-2.
- ROZHODČÍ SOUD. Sazebníky nákladů rozhodčího řízení. *Soud.cz* [online]. ©2017. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.soud.cz/sazebniky>.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SVOBODOVÁ, Libuše. 2015. *Nástroje manažerského účetnictví*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 126 s. ISBN 978-80-7435-558-5.

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. 2007. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 57 s. ISBN 978-80-245-1212-9.

ŠTOHL, Pavel a Vladislav KLIČKA. 2016. *Maturitní okruhy z účetnictví: 2016* 9. upravené vydání. Znojmo: Pavel Štohl, s.r.o., 241 s. ISBN 978-80-87237-90-8.

ŠVARC, Zbyněk. 2014. *Základy obchodního práva po rekodifikaci soukromého práva*. 4., upr. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 510 s. ISBN 978-80-7380-504-3.

TINTĚRA, Tomáš, Petr PODRAZIL a Pavel PETR. 2016. *Základy závazkového práva*. 1. vyd. Praha: Leges, 283 s. ISBN 978-80-7502-124-3.

TINTĚRA, Tomáš. 2013. *Závazky a jejich zajištění v novém občanském zákoníku*. 1. vyd. Praha: Leges, 198 s. ISBN 978-80-87576-75-5.

VONDRÁKOVÁ, Alena. 2011. *Vymáhání pohledávek*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 868 s. ISBN 978-80-7357-686-8.

Vyhláška č. 330/2001 Sb., o odměně a náhradách soudního exekutora, o odměně a náhradě hotových výdajů správce podniku a o podmínkách pojištění odpovědnosti za škody způsobené exekutorem ze dne 5. září 2001.

Vyhláška č.196/2001 Sb., o odměnách a náhradách notářů, správců pozůstalosti a Notářské komory České republiky (notářský tarif) ze dne 29. května 2001.

WINTEROVÁ, Alena a Alena MACKOVÁ. 2015. *Civilní právo procesní. Část první, Řízení nalézací*. 8. vyd. . Praha: Leges, 621 s. ISBN 978-80-7502-076-5.

WINTEROVÁ, Alena a Alena MACKOVÁ. 2015. *Civilní právo procesní. Část druhá, Řízení vykonávací, řízení insolvenční*. 1. vyd. Praha: Leges, Student, 352 s. ISBN 978-80-7502-077-2.

Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů ze dne 28. února 2001.

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) ze dne 30. března 2006.

Zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový ze dne 20. prosince 1950.

Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčích řízení a o výkonu rozhodčích nálezů ze dne 1. listopadu 1994.

Zákon č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád) ze dne 7. května 1992.

Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích ze dne 5. prosince 1991.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991.

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012.

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád ze dne 4. prosince 1963.

ZATLOUKAL, S. *Interview*. DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s., Nemocniční 734/13, Šumperk. 10. 2. 2017.

ZATLOUKAL, S. *Interview*. DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a. s., Nemocniční 734/13, Šumperk. 6. 3. 2017.

ZATLOUKAL, S. *Interview*. DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a. s., Nemocniční 734/13, Šumperk. 18. 5. 2017.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

%	Procento
§	Paragraf
DOLS	DOLS- výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a. s.
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
ΕŘ	Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů
FER	Finančně- ekonomický ředitel
IZ	Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)
NOZ	Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník
NŘ	Zákon č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád)
NZsSkV	Notářský zápis se svolením k vykonatelnosti
Obchodník	Zaměstnanci, kteří mají pravomoc uzavírat smlouvy
OSŘ	Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád
ZoÚ	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
ZRŘ	Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů
ZSŠ	Zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohledávky po splatnosti za rok 2012.....	44
Graf 2: Pohledávky po splatnosti za rok 2013.....	45
Graf 3: Pohledávky po splatnosti za rok 2014.....	46
Graf 4: Pohledávky po splatnosti za rok 2015.....	47
Graf 5: Pohledávky po splatnosti za rok 2016.....	48
Graf 6: Pohledávky po splatnosti za roky 2012 – 2015.....	50
Graf 7: Ukazatele likvidity .....	52
Graf 8: Ukazatele zadluženosti .....	53
Graf 9: Ukazatele aktivity.....	54

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Okamžitá likvidita .....	35
Vzorec 2: Pohotová likvidita .....	35
Vzorec 3: Běžná likvidita .....	36
Vzorec 4: Celková zadluženost.....	36
Vzorec 5: Koeficient samofinancování.....	36
Vzorec 6: Ukazatel úrokového krytí .....	37
Vzorec 7: Doba obratu pohledávek .....	37
Vzorec 8: Doba obratu závazků.....	38


## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled zálohových faktur .....	41
Tab. 2: Pohledávky po splatnosti za rok 2012 .....	44
Tab. 3: Pohledávky po splatnosti za rok 2013 .....	45
Tab. 4: Pohledávky po splatnosti za rok 2014 .....	46
Tab. 5: Pohledávky po splatnosti za rok 2015 .....	47
Tabulka 6: Pohledávky po splatnosti za rok 2016 .....	48
Tabulka 7: Pohledávky po splatnosti za rok 2012 - 2015 .....	49
Tab. 8: Ukazatele likvidity .....	51
Tab. 9: Ukazatele zadluženosti .....	52
Tab. 10: Ukazatele aktivity .....	54
Tab. 11: Srovnání poplatků za bankovní záruku .....	57
Tab. 12: Návrh úroku z prodlení .....	58
Tab. 13: Návrh skonta z ceny .....	59
Tab. 14: Odměna notáři za NZsSkV .....	59
Tab 15: Náklady na zahájení OSŘ vydáním platebního rozkazu a elektronického platebního rozkazu .....	61
Tab. 16: Sazebník nákladů rozhodčího řízení pro tuzemské spory .....	61
Tab. 17: Srovnání nákladů platebního rozkazu, el. plat. rozkazu a jednou z možných variant rozhodčího řízení .....	62
Tab. 18: Náklady na výkon rozhodnutí .....	62
Tab. 19: Náklady na exekuci dle EŘ .....	63
Tab. 20: Srovnání nákladů za výkon rozhodnutí a exekuci dle EŘ .....	63

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: 1. Upomínka.....	I
Příloha č. 2: Splátkový kalendář.....	II

Příloha č. 1 : 1. upomínka (Převzato dle interních dokumentů společnosti DOLS)

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div style="text-align: center;"><b>DOLS</b> <small>výroba dveří, oken, listovních schránek</small></div><div><b>DODAVATEL:</b> <b>DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s.</b> Nemocniční 734/13 78701 Šumperk Česká republika  <b>Bankovní spojení:</b> 176207494 / 0600 <b>IBAN:</b> CZ38 0600 0000 0001 7620 7494 <small>Zapsána v obchodním rejstříku vedeném krajským soudem v Ostravě oddíl B, vložka 1842</small></div></div>	<b>1. upomínka</b>												
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"><div><b>ODBĚRATEL:</b></div><div><b>IČ:</b> <b>DIČ:</b></div></div>													
<p>Vážení zákazníci, dovolujeme si vás upozornit, že podle naší evidence doposud nepřišla úhrada níže uvedené faktury (faktur), věříme, že se tak stalo nedopatřením a dlužnou částku obratem uhradíte.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th style="width: 20%;">Číslo dokladu</th><th style="width: 20%;">Zdanitelné plnění</th><th style="width: 20%;">Celková částka</th><th style="width: 10%;">Měna</th><th style="width: 20%;">Splatno</th><th style="width: 10%;">Zbývá uhradit</th></tr></thead><tbody><tr><td colspan="6" style="text-align: center; padding: 5px;"><hr/><b>Celkem za měnu CZK</b><hr/></td></tr></tbody></table> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"><div><b>Vystavil:</b> <b>Dne:</b> <b>Telefon:</b> <b>Email:</b></div><div><b>Podpis a razítko:</b></div></div>		Číslo dokladu	Zdanitelné plnění	Celková částka	Měna	Splatno	Zbývá uhradit	<hr/> <b>Celkem za měnu CZK</b> <hr/>					
Číslo dokladu	Zdanitelné plnění	Celková částka	Měna	Splatno	Zbývá uhradit								
<hr/> <b>Celkem za měnu CZK</b> <hr/>													
<small>© - Zpracováno informačním systémem ES09, www.es09.cz -</small>													

## Příloha č. 2: Splátkový kalendář (Převzato dle interních dokumentů společnosti DOLS)

### Dohoda o splátkách - splátkový kalendář

**Dlužník:**

**Věřitel:**

Dols - výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s.  
Nemocniční 734/13  
787 01 Šumperk

Ke dni 3. 5. 2013 eviduje společnost Dols, a.s. pohledávku vůči panu                      ve výši  
Kč        6,- splatný 23. 1. 2012. Pan                      tento dluh bez výhrad uznává.

**Obě strany si dnešního dne dohodly tento splátkový kalendář:**

<i>Do 10.5.2013</i>	<i>2000</i>
<i>Do 10. 6. 2013</i>	<i>2000</i>
<i>Do 10. 7. 2013</i>	<i>2000</i>
<i>Do 10. 8. 2013</i>	<i>2000</i>
<i>Do 10. 9. 2013</i>	<i>2000</i>
<i>Do 10. 10.2013</i>	<i>6 546</i>

Dále se obě strany dohodly, že pokud se pan                      opozdí, byť s jedinou platbou,  
může věřitel uplatnit smluvní pokutu ve výši Kč 5 000,- za každé jednotlivé  
opozdění platby splátkového kalendáře.

**Za dlužníka:**

**Za věřitele:**

Ing. Stanislav Zatloukal  
FEŘ

V Šumperku dne: 3. 5. 2013